

MINISTERE DE LA DEFENSE

TTA 150

ETAT-MAJOR DE L'ARMEE DE TERRE

COFAT

TITRE III

LE ROLE DU FORMATEUR

Expert de domaine : CoFAT

Edition 2008

AVANT-PROPOS

La formation est une condition majeure de la compétence professionnelle des militaires et donc de la capacité opérationnelle d'une armée. L'armée de Terre consacre des moyens importants aux formations initiales et continues de son personnel. Les besoins sont variés et croissants afin de préparer et remplir les missions intérieures comme les OPEX.

Il s'agit bien de faire acquérir aux militaires les compétences techniques, physiques et morales indispensables pour remplir les missions de défense générale qui leur sont confiées.

La guerre au milieu des populations qui est la forme de conflictualité contemporaine se caractérise à la fois par l'isolement du combattant dans l'action et le caractère « stratégique » du résultat de son action (ou de l'absence de celle-ci). L'intelligence des situations et l'aptitude à prendre des initiatives nécessitent d'être, en amont de l'action, formé puis entraîné de façon plus large et approfondie qu'auparavant. Le cadre stratégique a changé, les interventions sont conduites dans le cadre d'une force maîtrisée, la formation s'est adaptée à ces données. La ressource de l'armée de terre est professionnelle et employée en tout temps et en tout lieu dans un continuum paix-crise-guerre réversible. Les compétences attendues, de ce personnel, évoluent continûment à la hausse en quantité comme en qualité. Les attentes fortes de l'institution envers ses formateurs, requièrent de ceux-ci des niveaux d'intervention et d'efficacité plus élevés.

Dans ce contexte, les objectifs de formation des militaires visent à :

- former des soldats, combattants ou spécialistes, compétents et motivés ;
- faire comprendre la complexité de l'environnement des missions et donner des compétences pour agir et réagir à différents postes et grades ;
- favoriser l'initiative et l'autonomie dans le cadre d'une juste discipline ;
- développer les capacités physiques, intellectuelles et morales nécessaires à l'emploi et au parcours professionnel ; chacun prenant en charge une part croissante de sa formation continue ;
- renforcer la conviction et l'adhésion aux fondements et principes du métier des armes au service de la France, dans un cadre davantage interarmées, interagences et multinational.

La fonction de formateur militaire se densifie pour répondre aux besoins d'une d'armée professionnelle et d'emploi. La formation, en effet, doit être « recapitalisée » car d'une part, les opérations confiées aux militaires sont de plus en plus complexes et d'autre part, la qualité de la ressource est moins assurée. Résolument centrée sur le métier, la qualité de la formation continuera à progresser par le travail des formateurs comme des formés qui utiliseront les ressources offertes par les technologies de l'information et de la communication et le développement de solutions de formation permanente et continue.

Le présent titre a pour objet de rappeler les procédés pédagogiques en vigueur dans l'armée de Terre. Le cadre de contact désigné pour dispenser de l'instruction, dans quelque domaine que ce soit, doit parfaitement les appliquer afin de participer ainsi à une formation de qualité.

section I – GENERALITES SUR LA FORMATION

BUT RECHERCHÉ ET DONNÉES ESSENTIELLES	<p>Tout formateur doit d'abord prendre conscience de la finalité de son action qui s'inscrit toujours dans les directives « L'exercice du métier des armes » et « L'exercice du commandement dans l'armée de Terre ». Elle consiste toujours à faire progresser le personnel militaire à former sur le plan du moral et/ou de la compétence technique et/ou de la performance physique afin qu'il serve efficacement dans son emploi en unité et qu'il remplisse utilement les missions qui lui seront confiées en projection intérieure comme extérieure (cf. le Statut général des militaires dans le code de la Défense de 2007).</p> <p>L'instruction militaire ne s'arrête pas à l'acquisition d'un savoir sanctionné par un diplôme. Elle se concrétise par sa mise en œuvre dans l'action collective réelle et à risques. La formation militaire dispensée en vue de l'engagement au combat a ceci de spécifique : l'acquisition de comportements et de capacités dans un cadre collectif dépasse largement l'acquisition de simples connaissances individuelles. C'est pourquoi la formation militaire met en œuvre des méthodes éprouvées par une application en milieu professionnel.</p> <p>On trouvera donc dans ce titre à la fois un guide auquel tout cadre chargé d'instruire pourra utilement se référer et également un cours à maîtriser en vue de la préparation aux examens ou concours.</p>
DOCUMENTATION	<p>Fondements et principes de l'exercice du métier des armes dans l'armée de Terre, EMAT, 1999.</p> <p>L'exercice du commandement dans l'armée de Terre, EMAT, 2003.</p> <p>TTA 193, Manuel de pédagogie militaire</p> <p>TTA 153 Manuel de mise en œuvre du processus des missions globales</p>
CONSEILS POUR ABORDER L'ÉTUDE	<p>L'action de former n'est jamais la simple imitation d'un modèle ni la répétition de connaissances à inculquer. Elle est toujours nouvelle et requiert une adaptation en intelligence de situation, en prenant chaque fois en compte l'objectif de formation, le public à former et les moyens disponibles. Deux écueils menacent ici : la tendance à vouloir reproduire la forme d'enseignement que l'on a suivi et, vouloir se focaliser sur les connaissances alors que ce sont les compétences qui importent. C'est pour cela que l'on recherchera systématiquement les mises en situation et que des évaluations seront conduites afin de mesurer le niveau d'appropriation de la formation dispensée.</p>

Chapitre 1 - LA FORMATION : INSTRUIRE ET EDUQUER

La formation mise en œuvre dans l'armée de terre est essentiellement une formation professionnelle qui s'adresse à des adultes. Elle est dispensée par une alternance d'apports théoriques et de mise en situation, et s'effectue de façon continue (FGI-FSI, FG1-FS1, FG2-FS2, FA et ESCC-DA-CFCU-DEM) après le passage éventuel d'examens (EA2) ou de concours (Majors, EMIA, EMCTA, OAEA(S), CID).

Il s'agit de former des adultes volontaires, afin de les adapter à la vie au sein de la communauté militaire et de leur faire acquérir les compétences nécessaires pour remplir les différentes fonctions qu'ils pourront tenir dans le cadre du métier des armes.

Toute action de formation vise à modifier chez le formé l'état des savoirs et/ou savoir-faire et/ou savoir-être.

FORMER, c'est INSTRUIRE et EDUQUER

INSTRUIRE, c'est faire acquérir des SAVOIRS et des SAVOIR-FAIRE

EDUQUER, c'est faire acquérir des SAVOIR-ETRE

Le rôle de la formation est de permettre aux apprenants d'atteindre les objectifs pédagogiques fixés. Elle dépend en premier lieu de l'intérêt porté par les stagiaires à leur formation :

on n'apprend pas sans motivation,

puis des efforts consentis par les formés pour acquérir des compétences :

on n'apprend pas sans travailler ;

cet effort est influencé par les aptitudes du formateur dont celle de communication, que ce guide saura instaurer avec les formés.

Il s'agit donc de réaliser les meilleures conditions de rencontre entre les compétences à faire acquérir, le métier du formateur et les dispositions des stagiaires.

Le formateur militaire a une vive obligation de résultat. Le personnel en formation doit devenir compétent car l'aptitude opérationnelle en dépend.

La capacité d'une unité à remplir les diverses missions qui lui sont confiées dépend de la compétence de chacun de ses soldats.

C'est pourquoi le formateur dans sa pratique veillera particulièrement à susciter l'intérêt des apprenants et développer leur goût de l'effort.

A cet effet, il instaurera un enchaînement de situations de formation favorables en adoptant la méthode pédagogique adéquate et en s'appuyant sur des techniques appropriées.

1 - L'INSTRUCTION

L'instruction militaire est une activité consistant à mettre des individus ou des groupes en situation d'acquérir de nouvelles compétences **orientées vers l'action**. Les nouveaux acquis se combinent et s'articulent continûment avec ceux qui existent, c'est le processus d'apprentissage.

LE PROCESSUS D'APPRENTISSAGE = une boucle		
Début de la formation	1. Incompétence inconsciente	Je ne sais pas que je ne sais pas
	2. Incompétence consciente	Je sais que je ne sais pas
Fin de la formation	3. Compétence consciente	Je sais que je sais
	4. Compétence inconsciente	Je ne sais plus que je sais

Le cadre de contact est en permanence un **chef** et un **formateur**. A ce titre, il a deux rôles à remplir simultanément et de façon intégrée. Il joue un **rôle technique** de pédagogue et d'expert dans un domaine de spécialité afin d'être le co-constructeur des compétences de ses soldats et également un **rôle de meneur d'hommes**, puisqu'il est aussi un **chef**, voir à ce propos les 9 principes de l'exercice du commandement au quotidien (CoFAT).

2 - L'EDUCATION

Le volet « **éduquer** » de la formation exige, comme préalable, l'établissement de relations humaines respectueuses qui permettent un accompagnement individualisé des stagiaires. Elles consistent en l'apprentissage des notions de respect de soi et des autres, des principes d'intégration au groupe, puis l'esprit de corps et le civisme.

Sur le plan éducatif le chef conduit une démarche qui vise à obtenir des formés, qu'ils changent consciemment, leur comportement. Il doit savoir sur quelles ressources psychoaffectives jouer et tenir compte de l'environnement dans lequel il remplit son rôle d'éducateur.

1 2 1. La démarche éducative vise les objectifs suivants

- DEVELOPPER LA RESISTANCE PHYSIQUE

Il faut apprendre à développer puis entretenir ses capacités physiques pour remplir des missions éprouvantes qui demandent de la force, de l'endurance et de la résistance à la fatigue. Un corps sain et solide constitue la base d'une stabilité intellectuelle et affective qui protège du stress et permet l'efficacité opérationnelle.

- DEVELOPPER LE CARACTERE

En inculquant d'abord la maîtrise de soi qui permet de canaliser ses pulsions et ses passions ; ensuite faire preuve de volonté et de constance dans les principes et les actions que l'on a choisis.

- DEVELOPPER LE SENS DU CONCRET

C'est un résultat direct des mises en situation systématiques et répétées à l'instruction. C'est apprendre à être pragmatique et faire face aux obstacles avec réalisme et habileté.

- DEVELOPPER LE DON DE SOI

C'est le primat de la mission, de l'intérêt commun et du collectif ; c'est combattre l'individualisme et l'égoïsme. C'est apprendre à servir une communauté, une cause, un idéal jusqu'au risque de sa propre vie.

- DEVELOPPER LE SENS HUMAIN

Faire connaître et vivre les valeurs individuelles et collectives fortes de la communauté militaire. S'appuyer sur la culture et les traditions militaires pour développer le sens de la solidarité et de la fraternité d'armes.

3 - L'ADULTE EN FORMATION

Cette situation est souvent mal abordée parce que le modèle scolaire, construit pour des publics d'enfants, d'adolescents ou de jeunes adultes sans activités, ni expériences ou responsabilités professionnelles, influence toujours les représentations. La conscription était d'ailleurs souvent envisagée comme son prolongement naturel, et reproduisait des méthodes similaires.

Aujourd'hui, la formation dispensée dans et par l'armée de Terre n'est plus une formation de masse. Elle s'adresse à des adultes. C'est une formation professionnelle par alternance, elle est permanente et continue.

A cet effet, il faut bien saisir les caractéristiques de l'adulte en formation. Un adulte apprend...

Condition d'apprentissage	Comment la prendre en compte ?
... s'il comprend et accepte les objectifs pédagogiques	Situer le stagiaire, lui faire exprimer ses attentes. Donner les objectifs pédagogiques du stage ainsi que le programme sous forme de schéma avec les étapes, les modules et activités...
... si la formation est ciblée et opératoire	Le contenu, les exercices et les exemples doivent s'inscrire clairement dans les objectifs définis et faire acquérir les compétences attendues.
... s'il comprend les méthodes	Utiliser un vocabulaire adapté au niveau et au métier de l'adulte. Les savoirs et techniques présentés doivent être reliés avec ce qu'il prépare.
... s'il agit et s'engage	Utiliser la progression pédagogique : 1/3 d'action du formateur, 2/3 d'action des stagiaires. Plus l'adulte agit et s'implique, mieux il apprend.
... si le formateur sait utiliser les effets de la réussite et de l'échec	Progressivité et répétitions. Exploiter sur les plans éducatif et pédagogique chaque activité.
... s'il se sent intégré dans un groupe	Créer des groupes de travail avec des objectifs à atteindre (faciliter l'adoption d'une méthode) et les faire produire de façon continue.
... s'il est dans un climat de participation	Inciter, par les activités choisies, à la prise de parole et l'implication personnelle.
... s'il s'identifie ou par goût de l'imitation	Adopter une attitude proche, parler de sa propre expérience, exprimer ses propres difficultés aide l'adulte à se positionner dans sa nouvelle compétence.
... s'il a plaisir à apprendre	Favoriser tout ce qui peut développer sur le long terme une appétence pour apprendre et se former
... s'il se sent libre !	Estomper le cadre formel, insister sur la vie du groupe et l'engagement individuel ; responsabiliser et valoriser.

1 3 1. Les ressources mobilisables chez l'adulte en formation

- L'EMULATION

On évolue en comparant ses compétences à celles des autres. On apprend beaucoup et facilement de ses pairs (d'où l'importance de la vie et du travail en groupe).

- LE CONSEIL

Trouver des solutions ensemble grâce à l'échange et à la concertation.

- LA RESPONSABILITE

Chacun doit savoir tenir la place qui lui convient et se sentir responsable de ses actes parce qu'il est responsable de soi-même.

- L'INTERET

Susciter l'intérêt c'est donner l'envie de faire. Développer l'intérêt c'est donner un sens gratifiant à la démarche engagée (formation, mission).

- L'ACTION

L'action répond à un besoin d'entreprendre, de se réaliser et permet de s'épanouir.

1 3 2. L'environnement éducatif de l'adulte en formation

- Tenir compte de L'ENTOURAGE

C'est au sein du groupe que s'apprend la vie en collectivité. Le groupe est la dimension idéale de l'insertion et de l'éducation.

- Etablir un CODE DE CONDUITE

L'individu a besoin de valeurs, de repères pour se construire et se conduire. Les respecter oblige à s'améliorer, offre des vertus propres à se dépasser.

- Prendre en compte LE VECU

Il faut adapter à la vie militaire et faire apprendre le métier des armes en tenant compte et s'appuyant sur l'expérience de chacun.

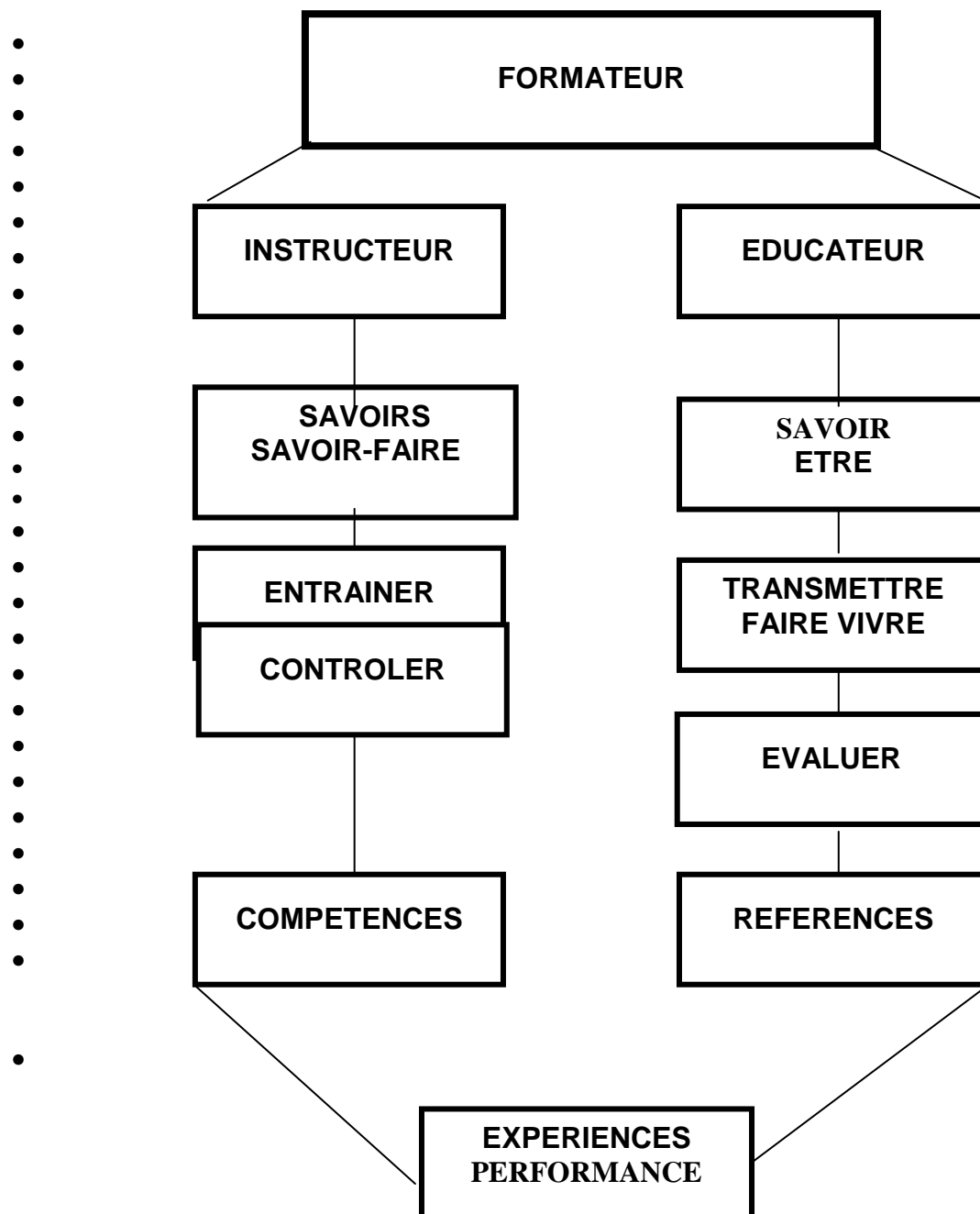
- Développer le sens du CIVISME

C'est faire prendre conscience de l'appartenance à une nation, à une histoire. C'est faire connaître, vivre et respecter les lois.

- Expliquer le sens de L'ENGAGEMENT

C'est faire l'apprentissage de l'éthique du métier des armes, le devoir moral, le sens de l'honneur et de la parole donnée pouvant aller jusqu'au sacrifice suprême. C'est donner du sens à l'action individuelle et collective.

1 3 3. L'action du formateur comme éducateur et instructeur peut se schématiser de la façon suivante :



Le formateur anime, guide et nourrit le travail et la vie du groupe d'adultes en formation, il ne reste pas assis sous l'arbre du savoir.

4 - LE GROUPE EN FORMATION

À de rares exceptions près, c'est à des groupes que les formateurs ont affaire. Le véritable « terrain » de la formation n'est pas le stagiaire isolé mais le groupe de stagiaires. Les groupes ont une influence prépondérante, en particulier, sur les jeunes qui s'y retrouvent en fonction de l'âge et d'affinités diverses. Ils ont fréquemment supplantés, en France, des groupes traditionnels (famille, école, quartier, association). Bien souvent, le jeune militaire s'est habitué à vivre dans de tels groupes. Il y trouve même une grande part des satisfactions qu'il éprouve ; cette situation offre aussi des potentialités pour la formation.

1 4 1. Qu'est-ce qu'un groupe ?

C'est un ensemble de personnes qui poursuivent en commun une même finalité sous la conduite d'un leader.

Par exemple, les passagers d'un avion ne forment pas un groupe constitué lorsque le vol est normal. En revanche, si un accident survient qui les oblige à se réfugier sur un radeau, apparaît une finalité à poursuivre en commun : la survie.

Cette attente d'une réponse positive aux difficultés rencontrées génère des pressions de différentes natures qui font émerger le caractère de chacun, mais aussi une organisation, une hiérarchie, une répartition des fonctions bref, tout ce qui permet de conclure qu'un groupe est né là où il n'y avait qu'un simple rassemblement de personnes.

Dans le cas particulier du groupe de stagiaires, celui-ci cherche, avec l'appui du formateur, à découvrir de nouvelles notions, à résoudre un problème, en fait à franchir une étape qualitative dans sa capacité à maîtriser des inconnues.

1 4 2. Quelle est l'action du groupe sur ses membres ?

Des expériences de psychologie sociale montrent que l'aptitude d'un groupe à agir, à créer, à influencer est beaucoup plus que la simple addition des capacités de chacun de ses membres.

Le tout est plus que la somme des parties.

En effet, le jeu des personnalités et des performances entre elles provoque couramment :

- un effet d'entraide, qui incite les plus performants à secourir les défaillants, et compenser leurs déficiences, ce qui assure ainsi la qualité et la régularité du travail produit ;
- un effet d'émulation, qui amène chacun à se dépasser, et pousse le groupe à s'engager et persévérer dans des voies nouvelles ;
- un effet d'assimilation qui conduit le groupe à s'appropriier les nouveautés pour en tirer profit après les avoir transcrites dans son propre langage.

Dans un travail de groupe, c'est la liberté d'expression de chacun et la spontanéité des échanges qui permettent les interactions des points de vue, l'afflux des suggestions et l'élimination des idées fausses. Cette situation offre des ressources significatives pour la motivation des stagiaires et la construction de leurs connaissances. Cet effet accroît le rendement de la formation.

La vie d'un groupe est soumise à des phases de convergence et de divergence qu'il doit gérer. Ce rôle de régulation est souvent tenu par le leader/animateur.

Le formateur a donc également affaire à un jeu de forces qui créent des effets de groupe ; son action n'est plus fondée sur les seules psychologies individuelles.

Les principes énoncés supra pour instruire le stagiaire en tant qu'individu sont transposables au groupe : *MOBILISER* et *FAIRE AGIR* donc *FAIRE PARTICIPER*.

Afin de mener à bien sa mission, le formateur doit respecter les principes définis ci-après.

5 - LES SIX PRINCIPES DE L'ACTION PÉDAGOGIQUE

Ils gouvernent la préparation et la pratique du formateur dans toute action d'éducation et d'instruction. Leur mise en oeuvre en intelligence de situation est une condition nécessaire à la réussite de toute action à finalité formative.

	Principe	Détail
1	Motiver	Répondre à une attente ou susciter un intérêt qui peut être lié : <ul style="list-style-type: none">– au sujet traité ;– à la présence du formateur ;– aux procédés pédagogiques employés ;– à l'émulation ;– aux sanctions de l'instruction.
2	Se mettre à la portée	...des élèves. <i>Par le contenu :</i> Connaître le niveau de connaissances, la capacité de compréhension et d'assimilation de l'auditoire. <i>Par la forme ou la présentation :</i> <ul style="list-style-type: none">– choisir le vocabulaire ; expliciter les sigles ; adapter les schémas au niveau des élèves.
3	Partir du connu	L'instruction est conduite en s'appuyant sur les acquis des élèves.
4	Faire travailler la totalité	...de la classe. Mettre en situation Des élèves inactifs perdent leur temps et le font perdre aux autres.
5	Contraindre à un effort personnel	Il ne suffit pas de comprendre, il faut aussi mémoriser ce qui nécessite davantage qu'un effort d'attention : <ul style="list-style-type: none">– effort de réflexion en cours de séance (questions / discussions) ;– effort de mémoire auditive et visuelle ou sensori-motrice (répétitions, applications, contrôles, en cours de séance ou après) ;– effort de restitution ;– nécessité de la mise en pratique pour exercer la compétence.
6	Contrôler	...l'instruction. Il faut vérifier que l'élève a reçu, compris et retenu. <i>Reçoit :</i> observation de l'attitude. <i>Comprend :</i> interrogations, restitutions, applications. <i>Retient :</i> mêmes procédés de contrôle. Il s'agit de contrôler l'instruction, souvent en contrôlant le stagiaire. Le formateur peut ainsi évaluer les résultats de son action et rechercher les améliorations nécessaires. Le manuel de pédagogie militaire TTA 193 présente différents procédés de contrôle.

Outre la mise en situation pédagogique, ces principes commandent la mise en relation entre le formateur et les formés qui s'exprime par la communication. Celle-ci, bien comprise et entreprise, conditionne fortement la réussite de la formation.

6 - LA COMMUNICATION, NOTIONS DE BASE

1 6 1. Caractéristiques de la communication

Communiquer, c'est mettre en relation deux ou plusieurs personnes, avec un vecteur et une finalité, dans un contexte donné.

On distingue couramment sept phases dans le processus de la communication.

ETAPE	CONTENU
1. L'INTENTION DE L'ÉMETTEUR	C'est ce qu'il veut dire ; le message est construit mentalement avant d'être exprimé par oral ou écrit.
2. L'EXPRESSION	À ce stade on dissocie deux éléments : ce que dit l'émetteur, le contenu verbal de son message et la manière dont il le dit. En effet l'expression de la même phrase peut être différente selon la voix, l'élocution, la présence physique de l'émetteur, ses gestes, son regard... Le message passe donc par une expression corporelle : gestes, expressions du visage, postures, ton de la voix... Le décodage de tous ces éléments est complexe parce que lié à la culture, l'éducation et la personnalité de chacun.
3. LA TRANSMISSION	Le message est émis puis il est accueilli par le récepteur dans le contexte et les conditions matérielles de la rencontre : un entretien individuel, un cours, un lieu particulier, etc. mais aussi la météo, les bruits extérieurs, la fatigue...
4. LA RECEPTION	C'est l'arrivée du message au récepteur qui le reçoit « brut ».
5. LA COMPRÉHENSION	Le récepteur construit sa propre représentation de ce que l'émetteur lui a transmis. Si les codes sont communs, le message peut être compris tel qu'il a été émis, mais le récepteur peut aussi l'interpréter différemment.
6. L'ACCEPTATION	Après la compréhension du message reçu, intervient l'acceptation ou le refus du contenu par le récepteur. On admet comme vrai ou intéressant que ce que l'on veut bien accepter comme tel.
7. LA MÉMORISATION	Enfin, le récepteur choisit de mémoriser les éléments du message qui lui semblent utiles.

Ces sept étapes se déroulent rarement de façon idéale ; des éléments divers peuvent perturber la communication.

1 6 2. Les distorsions possibles du message au cours de sa transmission

L'attention et la compréhension dépendent, certes, de la qualité d'expression et de transmission du message, mais aussi des capacités et de l'intérêt que porte le récepteur à ce qui lui est transmis. Le message peut alors subir une transformation fréquemment liée à l'un de ces facteurs : l'assimilation abusive, le déplacement de l'essentiel ou la simplification.

1 6 3. Pour la compréhension

Le vocabulaire et le niveau de langue constituent parfois un obstacle pour le récepteur comme pour l'émetteur. Un mot, une expression peuvent avoir une signification différente pour deux personnes ou créer une ambiguïté.

Le récepteur peut interpréter le message selon sa représentation de l'émetteur (profession, grade, âge, etc.), ou suivant la manière dont il perçoit son attitude, ou encore suivant les

circonstances de l'entretien. Le récepteur peut se faire une idée, a priori, de son interlocuteur et s'attendre à un comportement particulier de sa part. Il a alors tendance à interpréter ce qu'il entend en ce sens.

L'acceptation du message est conditionnée par la personnalité du récepteur. Ainsi :

- en fonction de son système de valeurs, le récepteur a tendance à trier le contenu du message, peut en rejeter une partie d'emblée ;
- suivant l'intérêt que le récepteur porte à un mot ou une idée émise, il lui donne une importance exagérée par rapport à la pensée de l'émetteur, ou au contraire les refuse.

Le tableau suivant résume les possibles *déperditions qualitatives du message* à travers les différentes phases de la communication.

ÉMISSION	
Intention	Ce que je veux (et peux) dire avec mes mots
Expression	Ce que je dis effectivement et la manière dont je l'exprime
Transmission	Ce qui est transmis par la voix et le corps
RÉCEPTION	
Perception	Ce qui est perçu et entendu
Compréhension	Ce qui est compris
Acceptation	Ce qu'on veut bien comprendre et admettre
Mémorisation	Ce qui est retenu, la sélection qui intéresse

1 6 4. L'information en retour

La simple émission d'un message ne permet pas d'en mesurer la compréhension et les effets. Le formateur comme l'élève ont absolument besoin d'une information « retour » (ou feed-back) afin de savoir si ce qu'ils ont dit, a été entendu, compris et admis.

Dans l'exemple d'un apprentissage gestuel : le formateur donne une consigne à un élève.

Dans un premier temps : l'élève fait savoir en retour au formateur qu'il a bien reçu le message et qu'il va effectuer le geste demandé.

Dans un deuxième temps : le formateur fournit une information en retour qui donne une appréciation sur l'action attendue.

7 - LES CONSEILS AU FORMATEUR POUR S'EXPRIMER, DIALOGUER ET CONVAINCRE

- 1) Vous êtes toujours responsable de l'efficacité de votre communication
- 2) 50 % de l'impression que vous faites vient de votre expression corporelle.
- 3) Pour mieux comprendre votre interlocuteur, posez des questions ouvertes.
- 4) Pour bien argumenter, répondez aux attentes de votre interlocuteur.
- 5) Soyez objectif : appuyez-vous d'abord sur des faits.
- 6) Reformulez, vous montrez que vous écoutez et cela évite les malentendus.
- 7) Evitez absolument de juger l'autre ou d'interpréter ce qu'il dit.
- 8) Si vous n'êtes pas d'accord, respectez tout de même le point de vue de l'autre.
- 9) Ne vous mettez pas en colère si l'autre l'est déjà. Posez-lui plutôt des questions.
- 10) Intéressez-vous à l'autre, c'est le meilleur atout pour bien communiquer.

La prise en compte de ces éléments produits par l'expérience et soutenus par le bon sens évite de faire des erreurs qui peuvent nuire durablement à une bonne situation de formation.

Chapitre 2 - LA SITUATION PÉDAGOGIQUE

Il s'agit pour le formateur de réaliser les conditions les plus favorables à l'apprentissage des stagiaires.

Dans le cadre d'une action de formation, le formateur, prépare son programme. Dès ce stade, et quel que soit son domaine, il recherche le meilleur procédé pour mobiliser et faire agir le groupe qui lui sera confié. Cela lui permettra de faire acquérir de la meilleure façon possible le contenu de la formation avec la durée les moyens humains et matériels qui lui seront confiés.

Le formateur tiendra compte des données suivantes pour choisir les méthodes et techniques pédagogiques à mettre en œuvre ainsi que les moyens à employer :

Pourcentage d'assimilation en fonction des différentes facultés mises en œuvre au cours d'une séance de formation	
Lecture	10%
Ecoute	20%
Vision (image + texte)	30%
Ecoute et vision	50%
Ecoute vision et expression orale	70%
Ecoute vision, expression orale et action	90%

Il peut alors raisonner son problème de formation en terme de motivation à créer et d'effet pédagogique à produire chez les apprenants.

1 - LA MOBILISATION

Mobiliser des élèves autour d'un thème d'étude ou d'une mission concrète à accomplir, revient toujours à :

- s'assurer que le sujet est bien adapté au *niveau* du groupe (si besoin apporter l'information préalable nécessaire pour qu'il en soit ainsi) ;
- faire clairement percevoir le *but* visé ;
- fixer *l'échéance* de l'étude ou de la mission ;
- amener le groupe à prendre la mesure de *l'effort à fournir*, dans le délai imparti et avec les moyens consentis.

2 - LA MOTIVATION

Faire agir

Le formateur ne se contente pas de mobiliser puis de guider les élèves. Il doit les inciter à des efforts individuels et collectifs.

Comment ?

- s'il s'agit de travaux individuels (préparation d'examen), il encourage le candidat à développer les études complémentaires indispensables (de tel règlement par exemple) ;
- s'il s'agit d'apprentissages collectifs, un meilleur rendement sera obtenu :
- si les RÔLES sont bien répartis ;
- si des ÉTAPES sont fixées pour atteindre les différentes aptitudes requises ;
- si les performances visées font l'objet de tests ou de contrôles annoncés à l'avance ;
- *la répartition des séances* en salle et des séances sur le terrain est toujours à moduler en fonction du sujet d'étude ou de la mission, selon la part relative des connaissances et des savoir-faire à acquérir. A ce propos, il faut garder à l'esprit :

« on ne sait bien que ce que l'on sait bien faire » ;

- *l'attribution de moyens d'instruction* fait aussi partie de la SITUATION de formation. Elle fait l'objet de prévisions rigoureuses. La place de l'audiovisuel y est importante ;
- il faut insister sur *l'importance de cette ORGANISATION* préalable de l'instruction à tous les niveaux. La participation des intéressés en dépend autant que l'aptitude du formateur à conduire efficacement la séance.

3 - LA RELATION

La mise en situation pédagogique consiste à instaurer une inter-relation positive et féconde entre formateur et formés. Cette implication réciproque est le fondement d'une formation pour adultes efficaces.

Agir ainsi, c'est associer l'apprenant à la préparation et à la conduite de sa formation. Chaque stagiaire, ainsi préparé est à même d'apporter des solutions, de comprendre et de bâtir son rôle, de gagner des délais, d'améliorer ses performances. Il faut savoir mettre en oeuvre les ressorts de la participation que sont la délégation et l'association afin de faire vivre à plein la formation.

Nota : l'instauration d'une relation pédagogique positive entre le formateur et les stagiaires peut être biaisée par une conception réciproquement erronée de leur position respective. Le Commandement Participatif par Objectif (CPO) permet à chacun de se positionner correctement.

Chapitre 3 - LE CPO, LA PPO ET LE PMG

La formation se saurait se situer et se conduire à l'écart des règlements et directives qui gouvernent l'armée de terre. Le corpus des textes fondateurs diffusés par l'EMAT depuis 1999 « ...visent à inspirer des directives de commandement et de formation, et des codes de comportement, individuels et collectifs. »¹. Ces références alimentent naturellement la réflexion, et guident le travail des formateurs.

Trois documents : Fondements et principes de l'exercice du métier des armes, EMAT, 1999, pp. 21 et 27 ; Directive relative à la formation militaire générale, EMAT, 2001, p. 8 ; et L'exercice du commandement dans l'Armée de Terre, EMAT, 2003, p.4, rappellent, en effet, que si le contexte a désormais radicalement changé, les principes demeurent. Cela est vrai notamment pour le processus pédagogique (CPO-PPO-PMG) qui a profondément rénové la formation et les directives sur l'exercice du commandement rédigées dans les années quatre-vingt, qui font autorité aujourd'hui encore.

Ces principes éprouvés s'appuient aujourd'hui sur les « procédés généraux indispensables à l'exercice du commandement dans l'armée de terre » qui sont : l'information, la participation et l'accompagnement individualisé de la carrière des subordonnés ². Ils sont résumés sous forme de tableau :

COMMANDEMENT ET RELATIONS HUMAINES	< = CONCILIER => et	L'EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE
Faire vivre des communautés militaires unies dans la fraternité d'armes		Aptitude à l'intervention d'urgence pour le règlement de crises
<ul style="list-style-type: none">- exigence- compétence- esprit de décision- humanité- justice- confiance		<ul style="list-style-type: none">- Autonomie et discipline- Compétence- Cohésion- Force morale
	QUALITÉS DU FORMATEUR	
Procédés indispensables : <ul style="list-style-type: none">- L'information- La participation- L'accompagnement individualisé de la carrière des subordonnés	<ul style="list-style-type: none">- Exemplarité- Compétence- Force de caractère- Connaissance des hommes	<ul style="list-style-type: none">- Responsabilisation- Valorisation- Satisfaction de servir- Adhésion à une discipline librement consentie

¹ Fondements et principes de l'exercice du métier des armes, EMAT, 1999, p. 10.

¹ L'exercice du commandement dans l'armée de Terre, EMAT, 2003, pp.27-36

¹ Fondements et principes de l'exercice du métier des armes, EMAT, 1999, p. 10.

² L'exercice du commandement dans l'armée de Terre, EMAT, 2003, pp.27-36

1 - LE COMMANDEMENT PARTICIPATIF PAR OBJECTIF

Le Commandement Participatif par Objectif (CPO) est défini comme un *état d'esprit* créateur d'adhésion et lié à un double processus *d'information* et de *participation*, cette dernière impliquant délégation et association.

3 1 1. Définition et but

Il repose sur la confiance.

Son but immédiat est de former des cadres et des soldats *responsables, concernés et compétents* dans leurs missions.

3 1 2. Place

Son champ d'application s'étend à tous les domaines de la formation. Comme *état d'esprit*, il pénètre dans toutes les méthodes d'exercice de l'autorité. Sa vertu essentielle est le contact supérieur/subordonné.

Il s'applique à tous les échelons du commandement et lie le chef et le subordonné par un *contrat* sur un objectif clairement compris et établi à l'avance.

3 1 3. Méthode

Établissement du constat. Il s'agit dans un premier temps d'évaluer les capacités personnelles et collectives du niveau considéré ; c'est le constat initial. Puis de déterminer des objectifs successifs dans chaque domaine de formation : c'est l'établissement du contrat.

Le subordonné, informé des buts du supérieur, *comprend* mieux le chemin à parcourir et se voit attribuer dans chaque domaine, des *OBJECTIFS PERSONNALISÉS*, à atteindre successivement et qu'il a reconnu à sa mesure.

À chaque rendez-vous est associé un constat dont la conception, l'organisation et l'exploitation appartiennent à l'autorité qui a fixé le rendez-vous. Il s'agit donc d'aller aux résultats avec le subordonné, et de reformuler un contrat complémentaire si nécessaire, en lui fixant des objectifs chiffrés.

Ainsi, de proche en proche, jusqu'au niveau le plus élevé de la formation, le supérieur peut suivre la progression du subordonné.

Le constat FINAL permet d'établir si l'objectif de la formation est atteint.

3 1 4. Intérêt

L'intérêt et l'efficacité du CPO résident dans la RESPONSABILISATION ET LA VALORISATION du subordonné par l'autonomie qui lui est accordée et les initiatives qu'il peut prendre, cela ne peut qu'encourager son adhésion à une discipline librement consentie.

L'application du CPO induit naturellement le RESPECT DU SUBORDONNÉ par le chef. Pour cela, il doit nécessairement connaître son niveau, ses contraintes et ses possibilités puis au final le contrôler. Il s'agit bien d'un accompagnement individualisé de la carrière du subordonné

La participation du stagiaire à sa propre formation est conduite dans l'armée de terre à travers la pédagogie participative par objectif (PPO).

2 - LA PÉDAGOGIE PARTICIPATIVE PAR OBJECTIF (PPO)

Elle s'applique en tout temps et en tout lieu.

3 2 1. Définition et but

La pédagogie participative par objectif est la méthode pédagogique appliquée dans l'armée de terre. Elle permet d'atteindre les objectifs définis dans le cadre du Commandement Participatif par Objectif (CPO).

3 2 2. Place

Incluant l'acquisition de connaissances, de savoir-faire et de savoir-être, faisant appel aux trois principes d'INFORMATION, de PARTICIPATION et d'ORGANISATION, elle intègre la formation au style général du CPO. Elle s'applique à tous les échelons de la hiérarchie.

3 2 3. Méthode

Elle comporte au minimum les trois étapes suivantes :

Une prise en compte au cours de laquelle sont données :

- la situation initiale
- une définition claire du but à atteindre ainsi que les étapes successives permettant d'y parvenir.

Une ou plusieurs phases d'apprentissage :

- destinées à l'acquisition des connaissances et/ou des savoir-faire indispensables en faisant s'impliquer les stagiaires,
- faisant appel à la PARTICIPATION et aux efforts particuliers des subordonnés
- L'acquisition des savoir-faire demande des exercices progressifs et répétitifs afin d'obtenir une exécution parfaite des gestes à l'état de mécanismes (méthode démontrer, drill),
- le formateur aura le souci de rappeler régulièrement l'objectif et d'alterner les techniques afin de maintenir l'adhésion et l'attention de tous.

Enfin, le contrôle des acquis, qui est le rendez-vous sur objectif permettant d'apprécier le niveau de formation atteint.

- Restitution de ce qui a été appris
- Exploitation pédagogique
- Points positifs de la formation acquise
- Points négatifs
- Points à améliorer

Si possible rejouer une ou plusieurs restitutions dans le but de valoriser la formation (pas de sentiments d'échec) et de progresser.

C'est le schéma logique appliqué par le formateur :

DÉFINIR LE BUT, EXPLIQUER, FAIRE DÉCOUVRIR OU ACQUÉRIR, CONTRÔLER L'ACQUISITION DES COMPETENCES.

3 2 4. Domaine d'application

Elle s'applique à tous les domaines de la formation : le commandement, le combat (tactique, tir), la technique, l'administration et la gestion. Elle s'applique aussi bien à des objectifs collectifs qu'à des objectifs individuels.

Les paragraphes suivants montrent un exemple de pédagogie participative par objectif complètement formalisé et appliqué à la préparation opérationnelle des petites unités : le processus des missions globales.

3 - LE PROCESSUS DES MISSIONS GLOBALES (PMG)

Une méthode dont les stimulantes ressources pédagogiques sont à exploiter plus systématiquement. Mis en œuvre par les unités d'intervention les plus performantes de nombreux pays, le PMG se prête particulièrement aux formations de type AZUR, mais aussi aux MICAT et à la préparation de VIGIPRATE.

3 3 1. Définition et but

Le processus des missions globales est une application particulière de la *pédagogie participative par objectifs*. Il a pour but d'intégrer la formation d'une cellule de base afin que chaque soldat saisisse le déroulement de toutes les composantes d'une mission. Dans l'armée professionnelle, il prépare les jeunes sous-officiers et les gradés à la prise d'initiative et développe l'acquisition d'une pluri-compétence au sein des cellules de base.

3 3 2. Intérêt

Le PMG permet d'accroître au sein des unités :

- le rendement de l'instruction ;
- la qualité de l'exécution des missions ;
- la cohésion de chaque élément ;
- l'adaptabilité à de nouvelles missions et contextes ;
- et par conséquence la capacité opérationnelle de l'ensemble.

En suscitant l'engagement personnel des cadres et des soldats dans la réalisation de l'œuvre commune que constitue une action collective de combat.

3 3 3. Les conditions initiales

Le PMG suppose l'établissement de deux préalables :

Une cellule de base

La pédagogie participative par objectifs est étendue jusqu'à l'échelon cellule de base. Celle-ci est le plus petit élément organique capable d'accomplir une mission de combat autonome, mais d'une taille telle que la participation personnelle y soit possible et d'un niveau tel que l'aptitude d'animateur de son chef soit suffisante. Elle correspond souvent à la section (au peloton), mais ce n'est pas toujours le cas. En pratique, son effectif va de la dizaine à la quarantaine de soldats et son chef peut être un officier comme un sous-officier³. À cet échelon la plus grande partie de l'instruction est explicitement articulée en missions types.

Des missions types

Ce sont des missions de combat exprimées en termes génériques (comme dans les notices d'emploi) et indépendamment de toute situation précise.

L'instruction se compose alors d'une série de missions collectives faciles à concrétiser en autant d'actions communes dont la réalisation peut être confiée à la cellule de base⁴.

3 3 4. L'articulation

Pour chaque mission type, le PMG consiste à créer une série de situations d'instruction entraînant la participation à tous les niveaux.

³ Dans les unités de certaines armes (Artillerie, Transmissions...) la cellule de base se situe au-dessous de la section. Cependant l'animation de l'instruction doit continuer à s'effectuer en partie à l'échelon de la section dans un souci de cohérence.

⁴ En écoles, ces missions types se situent, suivant la catégorie d'élèves, soit à l'échelon unité élémentaire, soit à l'échelon section (peloton), soit à celui du groupe (ou de l'équipage).

Ces situations, au nombre de six, constituent les étapes du PMG :

- le contrat d'objectif, définition de la mission type ;
- la préparation de l'instruction par des cadres,
- la prise en compte de la mission par les soldats,
- les apprentissages des savoir-faire pour remplir la mission,
- la restitution globale,
- l'épreuve opérationnelle, rendez-vous sur objectif.

Le capitaine intervient directement dans la première et la dernière étape et laisse entière initiative au chef de la cellule de base lors des quatre étapes du déroulement.

LE CONTRAT D'OBJECTIF.

Le capitaine instaure une situation d'instruction qui se situe dans le cadre de la participation.

À partir de son objectif d'unité (fixé par le chef de corps), il donne à chaque chef de cellule de base une mission type de cet échelon à remplir avec moyens, compte tenu de tels impératifs et de telles contraintes, mais en lui laissant le plein exercice de ses responsabilités de chef de cellule de base jusqu'au rendez-vous prévu.

C'est le contrat d'objectif de chef à chef entre le capitaine et le chef de la cellule de base.

La PRÉPARATION à l'échelon du commandant d'unité est achevée.

LA PRÉPARATION.

La compagnie a reçu telle mission du GTIA. Dans ce cadre la section 1 aura telle mission, la S2 telle autre, etc.

Dans le cadre du contrat d'objectif, le chef de la cellule de base se met en mesure de réussir l'épreuve du rendez-vous final, en faisant au préalable participer ses subordonnés (La préparation, la rédaction du scénario de manœuvre et la révisions des connaissances par les cadres) à cette oeuvre commune, sorte de « contrat collectif » implicite que va constituer la mission globale.

À cet effet, il construit la mission globale en y associant ses cadres :

- ce qui revient à « concrétiser » sa mission type en un scénario de manœuvre de son échelon, c'est-à-dire programmé suivant les grandes phases, mais sans qu'y soient explicitement définis les divers rôles collectifs et individuels ;
- et ce qui entraîne une remise à niveau des cadres pour les « armer » en vue de leur action de formateur et de chef.

LA PRISE EN COMPTE

Messieurs, dans le cadre de la mission... reçue par la compagnie, nous allons remplir telle mission de section ; nous allons en étudier les composantes...

Le chef de la cellule de base mobilise ses soldats autour du projet d'action collective.

Après une mise dans l'ambiance, il associe chacun comme coauteur de la concrétisation complète du projet :

- lors de l'étude du terrain ;
- lors du décorticage du scénario en rôles, mise en œuvre de matériels, savoir-faire tactiques ou techniques ⁵ ;

⁵ Un rôle – individuel ou collectif – est une action tactique à réaliser au sein d'un scénario de manœuvre par tel(s) individu(s), contre tel ennemi, sur tel terrain et à tel moment. Un rôle est toujours déterminé, personnalisé, localisé, daté.

L'exécution d'un rôle (individuel ou collectif) exige la mise en œuvre de SAVOIR-FAIRE tactiques, individuels ou collectifs (actes élémentaires, procédés, formations...), et l'emploi de matériels.

– et lors de l'établissement du programme et de l'emploi du temps.

Au terme de la prise en compte, la cellule étant MOBILISÉE, le chef s'applique à la FAIRE AGIR dans les APPRENTISSAGES et la RESTITUTION GLOBALE.

LES APPRENTISSAGES

Acquérir la maîtrise des rôles et savoir-faire : mise en œuvre de tel matériel ou de telle technique, de jour, de nuit, en ambiance...

Le chef de la cellule fait agir tous les soldats : il fait réaliser le scénario phase par phase en confiant à chacun un rôle à construire ;

- en référence à la progression, il fixe aux intéressés des rendez-vous (tests successifs et restitution partielle de la phase étudiée) où ils auront à faire la preuve de leur efficacité ;
- puis, en référence au décorticage, il leur fait apprendre tous les savoir-faire nécessaires à la mise en œuvre de leurs matériels et à l'exécution de leurs rôles en les entraînant à résoudre le maximum de problèmes techniques et tactiques.

LA RESTITUTION GLOBALE

Il s'agit de remplir la mission complète.

Le chef de la cellule de base fait réaliser toute la manœuvre par enchaînement des diverses phases de l'action, chaque acteur ou groupe d'acteurs jouant son rôle prévu dans le scénario ; il permet ainsi à la cellule de base de « voir » l'œuvre commune achevée, tout en lui donnant l'occasion d'apprécier son niveau de préparation grâce à des incidents inopinés introduits à la fin de certaines séquences.

La RESTITUTION GLOBALE achève le déroulement proprement dit de la mission globale qui avait commencé à la préparation des cadres.

L'ÉPREUVE OPÉRATIONNELLE

C'est la réalisation de la mission dans un cadre cette fois-ci inconnu.

À partir de la « mission type » du contrat, mais sur un thème différent de la mission globale, le commandant d'unité FAIT VIVRE une véritable situation de combat (chef compris) à la cellule de base.

Celle-ci est ainsi placée dans une ambiance de rigueur et d'imprévu où chacun RÉAGIT en s'engageant à fond dans l'exécution de la mission.

À cette occasion, le capitaine juge les capacités de la cellule.

3 3 5. Intérêt de la mission globale

La mission globale est bien une mission de combat⁶ qui, comme telle, doit être poursuivie malgré difficultés et obstacles, serait-ce le manque de moyens. Toutefois, elle se différencie d'une mission normale de combat : elle s'exécute sur un terrain reconnu et contre un ennemi bien caractérisé.

En pratique, elle se présente aux exécutants comme une action collective, déjà concrétisée par le chef en un scénario :

– qui donne les grandes phases ;

L'emploi d'un matériel (individuel ou collectif) exige la mise en œuvre de SAVOIR-FAIRE techniques (individuels ou collectifs).

⁶ Le terme de « mission de combat » s'entend ici dans son sens le plus large de mission à remplir dans le cadre normal d'emploi au combat. Cette définition recouvre donc, suivant les spécialités, des actions aussi diverses que : réduire une résistance, équiper un itinéraire, construire un pont, reconnaître et équiper une position de tir, mettre en œuvre un centre de transmissions, remettre un matériel en état, assurer la sûreté d'un PC ou d'un bivouac, etc.

– mais dont il revient à la cellule de base d'expliciter les divers rôles puis d'apprendre à jouer successivement chaque phase avant de s'exercer à restituer toute la manœuvre.
Il s'agit donc d'une action d'instruction qui impose de faire converger tous les apprentissages tactiques et techniques vers un seul but opérationnel : la restitution d'un scénario de manœuvre.

Une telle mission mérite bien d'être appelée globale :

- elle constitue un projet d'ensemble à réaliser à partir de solutions qu'il faut mettre en oeuvre ;
- elle concentre tous les apprentissages techniques et tactiques à maîtriser sur la restitution à réussir ;
- elle requiert la participation de tous les soldats de la cellule de base.

3 3 6. Sous-officiers et gradés dans la mission globale

Ils ont pris leur part à la préparation et sont associés à toutes les phases du déroulement de la mission globale sous la direction du chef de la cellule de base.

La prise en compte

La mise dans l'ambiance par document ou témoignage (RETEX) ne fait pas toujours appel à eux de manière directe, mais leur rôle est essentiel, aux trois stades suivants :

- l'étude du terrain : dès que la vue d'ensemble est achevée, la cellule de base éclate en petits éléments qui vont étudier de près le terrain sous la conduite des gradés.

Cette étude se réalise sous forme de petits problèmes concrets, les « problèmes-terrain » qui ont pour but d'inciter les soldats à se mettre le terrain « dans les yeux et dans les jambes ». Par exemple, temps nécessaire pour aller de A en B, point d'où l'on peut voir l'adversaire, peut-on aller de C à D sans être vu ? etc. ;

- le décortiquage : les soldats y découvrent ce qu'il leur faut acquérir pour remplir la mission ; les gradés de la cellule ont à se faire conseillers techniques, chacun d'eux ayant une « spécialité » (tir, topographie, camouflage, etc.) dont il assurera l'instruction pour les différentes équipes de la cellule de base et pour cette mission globale. Lors de la séance, il doit donner les précisions sur l'apprentissage qu'il assurera, durée nécessaire, moyens, sorties sur le terrain, etc. ;
- établissement des programmes et emplois du temps : chaque gradé veille à ce que son apprentissage y soit bien inclus et que les conditions de son déroulement soient bien respectées.

L'apprentissage

Les jeunes sous-officiers et gradés doivent à la fois :

- assurer en tant que moniteurs les apprentissages dont ils ont la charge pour toute la cellule de base ;
- surtout assurer l'instruction collective du groupe ou de l'équipage dont ils sont responsables ;
- suivre de près les progrès de l'équipe ou groupe dont ils sont responsables et le contrôler pour toutes les spécialités lors des restitutions partielles.

Les apprentissages dans la mission globale sont de deux ordres : technique et tactique :

- technique : c'est celui de la mise en oeuvre d'un matériel ou de gestes, voire de réflexes ; pour pouvoir être absolument fiable, il doit être répété par le « drill », jusqu'à devenir automatique ;
- tactique : c'est celui de l'utilisation au combat de la technique déjà acquise ; il doit être assez poussé pour être exécuté, sans erreur ni hésitation, dans des situations diverses et de plus en plus imprévues.

La formation

Pour que les gradés trouvent leur place dans l'ensemble que constitue une mission globale, ils doivent maîtriser la compétence technique et l'exercice de l'autorité.

C'est une affaire de formation, donc de régiment et d'écoles de spécialité qui doivent mener leurs élèves gradés ou sous-officiers par quatre phases, pour qu'ils connaissent leur rôle :

- vivre une mission globale ;
- réfléchir sur les savoir-faire nécessaires au gradé ;
- acquérir ces savoir-faire pédagogiques ;
- appliquer ces savoir-faire dans des exercices contrôlés par les formateurs.

Le processus des missions globales est une application stimulante de la pédagogie participative par objectifs. Il en constitue la forme la plus active au niveau des petites unités. Il permet de former de la manière la plus intégrée en vue d'une finalité opérationnelle les «équipiers d'une cellule de base ».

Ces généralités sur la formation permettent au formateur militaire de bien situer le cadre général de son action avant de passer aux méthodes qui lui permettront de la conduire.

¹ Dans les unités de certaines armes (Artillerie, Transmissions...) la cellule de base se situe au-dessous de la section. Cependant l'animation de l'instruction doit continuer à s'effectuer en partie à l'échelon de la section dans un souci de cohérence.

² En écoles, ces missions types se situent, suivant la catégorie d'élèves, soit à l'échelon unité élémentaire, soit à l'échelon section (peloton), soit à celui du groupe (ou de l'équipage).

³ Un rôle – individuel ou collectif – est une action tactique à réaliser au sein d'un scénario de manœuvre par tel(s) individu(s), contre tel ennemi, sur tel terrain et à tel moment. Un rôle est toujours déterminé, personnalisé, localisé, daté.

L'exécution d'un rôle (individuel ou collectif) exige la mise en œuvre de SAVOIR-FAIRE tactiques, individuels ou collectifs (actes élémentaires, procédés, formations...), et l'emploi de matériels.

L'emploi d'un matériel (individuel ou collectif) exige la mise en œuvre de SAVOIR-FAIRE techniques (individuels ou collectifs).

⁴ Le terme de « mission de combat » s'entend ici dans son sens le plus large de mission à remplir dans le cadre normal d'emploi au combat. Cette définition recouvre donc, suivant les spécialités, des actions aussi diverses que : réduire une résistance, équiper un itinéraire, construire un pont, reconnaître et équiper une position de tir, mettre en œuvre un centre de transmissions, remettre un matériel en état, assurer la sûreté d'un PC ou d'un bivouac, etc.

section II - L'ACTION PEDAGOGIQUE

BUT RECHERCHÉ ET DONNÉES ESSENTIELLES	Présenter les quatre méthodes pédagogiques dont peut jouer le formateur (informer, interroger, démontrer, faire-chercher). Comprendre leur application, et les techniques qu'elles appellent en complément. Quelques conseils pédagogiques à leur propos.
DOCUMENTATION	TTA 193 Manuel de pédagogie militaire
CONSEILS POUR ABORDER L'ÉTUDE	Pour bien comprendre et maîtriser ces méthodes, il faut les pratiquer concrètement, et avoir recours à l'autoscopie, par exemple, pour se perfectionner. Ensuite, pour tirer profit de ses expériences, il est utile de les confronter à celles d'autres en participant à des analyses de pratique.

Rappel sur l'attention

Une fois la situation pédagogique créée, il est important que les élèves conservent cet état de concentration.

Lorsqu'une stimulation (bruit, lumière, mouvement...), excite l'un de ses sens, l'individu se concentre sur elle : il fait attention.

Cette attention spontanée est fugace. Elle dispose, un court moment, l'individu à recevoir l'instruction, mais après...

Elle doit être relayée et renforcée par l'attention volontaire.

Celle-ci demande un effort, facilement consenti au début, lorsque les stagiaires ont été convenablement mobilisés, mais celui-ci est fatigant à la longue.

Le formateur doit donc gérer cette ressource fragile en adoptant opportunément les méthodes appropriées.

Il s'agit maintenant d'étudier les méthodes et techniques que le formateur peut mettre en oeuvre pour faire acquérir les compétences désirées.

Chapitre 1 - LES ATTITUDES PEDAGOGIQUES

Pour enseigner un sujet donné, le formateur doit généralement passer des phases de présentation et d'application. Son enseignement ne sera utile que s'il existe une bonne communication avec les stagiaires. Les formés doivent certes s'intéresser à ce que leur présente le formateur, mais ils doivent aussi le comprendre et se l'approprier.

Lors d'une application, intérêt compréhension et appropriation peuvent être facilement contrôlé par le formateur puisque les formés agissent et leur action même donne au formateur les indications sur la réussite ou l'échec de sa séance.

Au cours de la présentation, cela est plus difficile, le formateur est presque le seul à parler ou agir, les stagiaires n'expérimentent pas. Les risques de malentendus et d'incompréhension sont permanents.

C'est pourquoi, pour la présentation d'un sujet, il est important de choisir un procédé efficace que l'on appelle une méthode pédagogique.

1 - LA METHODE EN PEDAGOGIE

C'est un procédé rationnel normalisé suivi par le formateur pour faire acquérir les contenus et/ou les comportements qui participent à l'atteinte de l'objectif de formation. Elle est adaptée au sujet, aux apprenants, au formateur et aux conditions de la formation.

Ces méthodes sont structurées pour produire un effet « formation ».

Les méthodes pédagogiques retenues dans la formation militaire sont au nombre de quatre :

- ⤵ la méthode informer,
- ⤵ la méthode interroger,
- ⤵ la méthode démontrer,
- ⤵ la méthode faire-chercher.

Elles sont enseignées distinctement, mais dans l'application pédagogique, si une est dominante, plusieurs peuvent être utilisées au cours d'une séance.

2 - LA METHODE INFORMER : L'EXPOSE

C'est la situation où le formateur transmet directement des informations aux élèves, sans chercher immédiatement à en mesurer l'impact. Les élèves doivent traiter eux-mêmes ces informations, ce qui nécessite une formation et un entraînement préalables. Si l'auditoire n'est pas habitué à la méthode, il y a des difficultés d'attention et de compréhension ; des problèmes d'assimilation sont rencontrés et appellent donc un « suivi ».

En effet, la valeur pédagogique d'un exposé, pour un auditoire donné, tient à la fois :

- à la manière dont il est reçu par ses auditeurs, ce qui pose les questions de la COMPREHENSION et de la CONCENTRATION ;
- à la manière dont les connaissances diffusées sont structurées, cela concerne leur ORGANISATION ;
- enfin à celle dont les notions transmises sont utilisées par la suite, ce qui amène à parler de leur APPLICATION.

Le formateur est donc comptable du potentiel d'attention de ses élèves. Il doit les regarder et être attentif à leurs réactions, ensuite il prévoit des précautions de bon sens avant sa séance, afin qu'ils réagissent convenablement pendant son exposé.

1 2 1. Quelques conseils pratiques :

- être court, fuir les discours fleuves ;
- ménager des pauses adaptées au découpage du sujet ;
- alterner idées et exemples ; pas plus d'une idée à la fois et jamais une idée sans illustration, anecdote, etc. ;
- faire varier souvent l'effort d'attention demandé aux élèves ; alterner la parole, les images et les manipulations.

Ces règles de gestion seront inefficaces si le formateur ne surveille pas le niveau d'attention de son auditoire, ou si le contenu de son discours est inintéressant.

1 2 2. Un exemple de fiche du formateur pour la méthode informer

METHODE INFORMER FICHE DU FORMATEUR	
STAGE ou FORMATION à laquelle se rapporte la formation : TITRE de la séance REFERENCE(S)	
I. INTRODUCTION	Prise en main Liaison avec la séance précédente et l'objectif de formation But de la séance (ce qu'ils vont apprendre) Intérêt (à quoi cela sert) Plan de la séance (présenté à la lecture de tous)
II. DÉVELOPPEMENT	Découpage en autant de partie qu'il y a d'idées principales, présentées successivement dans un ordre logique et du simple au complexe avec des exemples Mise en évidence des points clés Conclure et enchaîner chaque idée (articulation)
III. CONCLUSION	Rappel de l'idée maîtresse Synthèse des idées principales Nouveau point de situation par rapport à l'objectif

12 3. Préparation

Des aménagements simples dans la structure du discours permettent d'obtenir un effort suffisant d'attention et de compréhension.

Ainsi chaque élève doit :

- savoir où l'enseignement l'emmène ; donc le lui dire dès le début ;
- pouvoir à tout moment répondre aux questions : « Où en suis-je, où vais-je maintenant ? » ;
- donc faire des pauses et des synthèses partielles ;
- comprendre la logique de l'exposé ; donc afficher une telle structure ;
- trouver des réponses immédiates aux questions qu'il se pose au fil du discours ; donc les avoir prévues et y répondre au fur et à mesure ;
- ne pas « décrocher » du raisonnement ; donc suivre le rythme de compréhension des auditeurs ;
- sentir qu'il fait des progrès ; donc les lui faire constater.

Les choses sont faciles lorsque la question traitée rejoint les centres d'intérêt des élèves qui sont alors spontanément mobilisés. Si l'attrait est plus mince, le formateur doit éveiller le désir d'apprendre, ce qu'il peut faire de diverses façons, mais toujours en faisant sentir aux élèves l'utilité POUR EUX de ce qu'il va leur exposer.

1 2 4. Application

Toute nouvelle notion présentée dans un exposé doit être considérée comme perdue si elle n'est pas, de nouveau, abordée dans la demi-journée suivante au plus tard. Cette rencontre peut prendre des formes diverses mais elle est essentielle pour la fixation de la nouvelle connaissance dans la mémoire.

Elle peut être provoquée de deux manières :

- interrogation de contrôle : elle vérifie que les élèves ont retenu la notion, et donc suppose qu'ils l'ont apprise ;
- exercice d'application : il peut être théorique (ex. problème de mathématiques) ou pratique (ex. règle du code de la route à respecter en école de conduite).

Le choix de l'une ou l'autre est fonction de l'utilisation finale de la connaissance nouvelle dans la vie courante ; de toute façon, l'une comme l'autre doivent constituer un CONTRÔLE de la bonne assimilation.

1 2 5. En résumé

Cette méthode permet un transfert rapide de connaissances nombreuses et n'appelant pas de réflexions ni d'applications particulières. Elle tolère une certaine déperdition des informations quand celles-ci sont récupérables dans des documents papiers ou numériques.

3 - LA METHODE INTERROGER

S'appuyant sur les connaissances et le SENS PRATIQUE des élèves, le formateur les amène PROGRESSIVEMENT PAR LE JEU DE QUESTIONS SOIGNEUSEMENT PRÉPARÉES, à DÉCOUVRIR une part importante de l'enseignement qu'il désire leur dispenser, leur donnant ainsi l'impression d'un cheminement en commun à la découverte du sujet traité. À noter que si les interrogations amènent des apports et incitent à la PARTICIPATION (et servent à CONTRÔLER), elles ne constituent pas à elles seules la formation. LE FORMATEUR s'en sert pour bâtir l'ensemble des connaissances qu'il veut transmettre.

1 3 1. Principe

Le formateur pose des questions à ses élèves :

- soit pour les faire chercher, grâce à des questions de DÉCOUVERTE ;
- soit pour vérifier leurs connaissances par des questions de CONTRÔLE.

Il lui arrive aussi de poser des questions pour faire parler les élèves, remédier à leur timidité ou réveiller leur attention, mais le contenu de ses interpellations est toujours une incitation à la recherche ou l'appel à des notions déjà connues.

Les deux types de question n'ont évidemment pas le même style.

1 3 2. Les questions de découverte

Elles visent à faire découvrir, elles vont du connu à l'inconnu en faisant appel au bon sens, aux connaissances antérieures ou voisines.

Elles ne s'adressent pas à un élève désigné mais au groupe afin de créer un effet d'émulation dans la recherche : elles sont donc posées à la cantonade.

Le formateur en attend des pierres pour bâtir l'édifice des connaissances qu'il veut transmettre ; il prend ce qu'on lui apporte et donc se contente de réponses « à peu près ».

1 3 3. Les questions de contrôle

Elles ont pour but de faire connaître au formateur les connaissances assimilées par ses élèves, donc elles se placent sur le terrain des notions connues.

Elles s'adressent à un élève, désigné de préférence après l'énoncé, qui doit répondre seul.

Le formateur doit exiger des réponses précises et en sanctionner la valeur, au moins par une appréciation.

1 3 4. La technique de la question

Interroger et faire parler les élèves est simple, encore faut-il que le formateur sache parfaitement poser les questions de contrôle et de découverte. Il lui faut donc acquérir une technique qui est la suivante.

ACTION	PROCÉDÉS
POSER LA QUESTION	A la cantonade (à toute la classe) Ne jamais désigner l'élève avant d'énoncer la question
LAISSER RÉFLÉCHIR,	l'ensemble, quelques secondes
DÉSIGNER ENSUITE L'ÉLÈVE	– parmi l'ensemble ; – les plus faibles en priorité ; – sans procédé remarquable.
SANCTIONNER LA RÉPONSE	– dans son esprit, non dans la lettre ; – le reformuler plus clairement.

SI LA RÉPONSE EST MAUVAISE	<ul style="list-style-type: none"> – interroger un autre élève ; – faire éventuellement répéter le premier.
----------------------------	---

1 3 5. Les qualités d'une question.

- Sans ambiguïté : ne pouvant pas être interprétée de deux façons différentes ;
- Claire et précise donc ne conduisant pas l'élève à se demander « qu'est-ce que l'instructeur veut me faire dire ? »
- Brève pour n'exiger qu'une réponse simple mais en évitant les réponses par oui ou non qui offrent une chance sur deux de bien répondre.

NOTA

On a faussement baptisé « méthode de la découverte » une manière de tout faire apprendre à des élèves en leur posant des questions.

Une série de (bonnes) questions ne constitue pas un enseignement satisfaisant, au moins pour deux raisons :

- d'abord parce que les questions de type « découverte » apportent des éléments approximatifs et disparates ;
- ensuite parce les réponses ne se fixent pas dans les mémoires tant que le formateur n'a pas fait la mise au point de ce qui est à retenir, et les élèves l'effort de l'apprendre. Entre-temps, les élèves se sont souvent dispersés, ont erré sur de fausses pistes en dépensant beaucoup d'énergie. Au final, ils éprouvent des difficultés à se re-concentrer sur le cours et les enseignements à assimiler.

1 3 6. La séance avec la méthode interroger

Préparation de la séance.

Le formateur répartit les éléments constituant le fond du cours en deux catégories :

- ceux qui peuvent être découverts par les élèves (il interroge sur le connu) ;
- ceux qui seront énoncés par lui-même (il informe sur l'inconnu) ;

Les éléments de la première catégorie doivent donner lieu à des questions (une ou plusieurs successives pour une même idée). Le formateur les prépare par écrit tout en sachant qu'il pourra improviser. Il doit obtenir une réponse proche de ce qu'il attend.

Plan d'une séance.

Le plan d'une séance avec la méthode INTERROGER est presque le même qu'avec la méthode INFORMER, l'animation par les questions en plus.

Il est cependant nécessaire de noter que :

- les idées choisies devront être extrêmement claires et concrètes ;
- elles doivent être exposées dans un ordre logique.

1 3 7. Un exemple de fiche du formateur pour la méthode interroger.

METHODE INTERROGER FICHE DU FORMATEUR
STAGE ou FORMATION à laquelle se rapporte la formation : TITRE de la séance REFERENCE(S)

I. <u>INTRODUCTION</u>	Prise en main Liaison avec la séance précédente et l'objectif de formation But de la séance (ce qu'ils vont apprendre) Intérêt (à quoi cela sert) Plan de la séance (présenté à la lecture de tous)
II. DÉVELOPPEMENT	Classer les idées successives à enseigner en allant du simple au complexe et en suivant un ordre logique. Déterminer pour chaque idée ce qui peut être découvert par les élèves (rédiger les questions) et ce qui doit être apporté par le formateur
1	Idée 1 : Interroger sur le connu Informé sur l'inconnu
	Idée 2 : Interroger Informé
	Idée X : Interroger Informé
2	Application
3	Contrôle de l'acquisition • Ou contrôles partiels après chaque idée • Ou si l'application n'a pas fait office de contrôle (Questions permettant de vérifier l'acquis et si le but est atteint)
4	Réponses aux questions
III. CONCLUSION	Synthèse des connaissances acquises Rappel des points clés Nouveau point de situation par rapport à l'objectif Liaison avec la séance suivante

1 3 8. En résumé

Cette méthode consiste à accompagner l'exposé des connaissances à apprendre par une animation par questions/réponses afin de maintenir l'attention, de faciliter la compréhension et la mémorisation d'un public jeune, non entraîné à la méthode informer.

Une séquence de formation avec la méthode interrogative est toujours structurée sur un découpage du contenu en plusieurs étapes déterminé par le formateur.

Les stagiaires se sentent plus actifs, leur participation éveille leur intérêt pour le contenu et leur motivation pour se l'approprier. Des interpellations régulières soutiennent ce mécanisme. Cependant, seule la réponse attendue par le formateur permet de passer à l'étape suivante ce qui, à la longue, use la spontanéité et finit par démobiliser.

En revanche, le retour permanent de réponses permet au formateur de mesurer l'assimilation de son enseignement. Le contrôle est immédiat. Le seuil de connaissance et de réflexion à franchir entre deux questions successives doit être bien évalué pour que la majorité des formés trouve la bonne réponse.

Ceux qui n'ont pas répondu doivent reconnaître et accepter la réponse donnée comme claire et correcte.

L'enjeu de cette méthode est la participation, certes jouée, mais effective des formés (qui s'impliquent) à la mémorisation du contenu dispensé.

La méthode interroger offre des avantages utiles :

- elle permet un retour constant des formés vers le formateur,
- elle facilite la mémorisation car l'interrogation fixe les connaissances,
- elle entraîne les formés à réagir rapidement, mais que verbalement,
- elle crée un contexte stimulant pour un auditoire jeune.

4 - LA METHODE DEMONTRER

Le formateur démontre lorsqu'il veut transmettre un savoir-faire (enseigner un geste, une attitude).

Avant de laisser les élèves essayer eux-mêmes, il faut leur montrer et leur expliquer l'opération afin d'enseigner d'emblée le bon geste et gagner en temps comme en sécurité.

1 4 1. Les temps de la démonstration

La démonstration comporte un temps pour mobiliser et un autre pour faire agir.

DÉMONSTRATION D'ENSEMBLE : faire voir. Elle consiste à présenter l'opération entière aux élèves pour qu'ils en voient toute la dimension.

DÉMONSTRATION DÉCOMPOSÉE : faire comprendre. Elle s'adresse à l'intelligence, vise à faire comprendre toute l'opération et à en faire ressortir les points clés.

EXÉCUTION A L'IMITATION : faire-faire. Les élèves AGISSENT selon une progression logique : d'abord ils exécutent à l'imitation pour ne pas apprendre un geste inapproprié.

EXÉCUTION LIBRE : répétitions libres. Les élèves perfectionnent l'acquisition du geste à leur rythme. Si nécessaire, ils passent par une exécution au temps ou au commandement, c'est le drill.

CONTROLE : l'acquisition du savoir-faire est toujours vérifiée. Le geste doit être maîtrisé au niveau requis.

1 4 2. Les points clés des deux démonstrations

Le premier est la **SÉCURITÉ** des élèves et du matériel, puis :

- **SE TAIRE**, limiter les explications au minimum indispensable ;
- **SOIGNER SES GESTES**, ils doivent être précis, amples, démonstratifs ;
- **CORRIGER IMMÉDIATEMENT** les mauvaises habitudes qui pourraient naître ;
- **NE PAS REFAIRE SOI-MÊME** une opération mal engagée, mais faire recommencer l'élève jusqu'à la perfection ;
- **CONTRÔLER** au final soigneusement le niveau atteint par chacun.

Nota

La participation des élèves varie en fonction des appels du formateur. Celui-ci peut interroger lorsqu'il le juge utile (questions de découverte et de contrôle) ou exposer un point délicat.

1 4 3. Un exemple de fiche du formateur pour l'emploi de la méthode DÉMONTRER.

METHODE DÉMONTRER FICHE DU FORMATEUR	
STAGE ou FORMATION à laquelle se rapporte la formation : TITRE de la séance REFERENCE(S)	
I. INTRODUCTION	Prise en main Liaison avec la séance précédente et l'objectif de formation But de la séance (ce qu'ils vont apprendre)

	Intérêt (à quoi cela sert) Plan de la séance (présenté à la lecture de tous)
II. DÉVELOPPEMENT	Démonstration d'ensemble
	Démonstration décomposée
	Exécution à l'imitation
	Exécution libre
	Exécution au temps ou au commandement
	Contrôle du niveau atteint
III. CONCLUSION	Rappel des points clés
	Nouveau point de situation par rapport à l'objectif
	Liaison avec la séance suivante

1 4 4. En résumé

Cette méthode offre une grande efficacité et à deux titres : elle est très modélisante et permet de mesurer immédiatement l'appropriation du geste enseigné.

5 - LA METHODE FAIRE CHERCHER

Appelée aussi méthode Active, ou Mise en situation, Approfondissement, Exploitation (MAE), elle a pour but de créer, en s'appuyant sur les ressources de la dynamique d'un groupe restreint, une attitude psychologique entraînant des comportements favorables pour :

- la formation au commandement,
- la formation tactique,
- la formation en éthique et déontologie,
- la formation de formateur.

Car ces formations ne peuvent avoir d'effets que si elles touchent l'affectivité des stagiaires et pas seulement leur intelligence et leur mémoire.

La méthode faire-chercher est la seule susceptible d'obtenir de tels effets en se fondant sur deux principes :

- apprendre est un processus actif et l'implication de l'apprenant est indispensable ;
- l'action d'un groupe restreint sur ses membres est positive et s'exerce dans le sens d'une intégration des opinions car c'est le groupe qui formule et qui persuade.

De fait, la liberté d'expression dans le groupe permet l'interaction des opinions, l'afflux des suggestions et l'élimination des idées fausses.

1 5 1. Cette méthode se décline en quatre temps :

Temps	Commentaires
1. Présentation du problème, de la question à étudier aux stagiaires	- Faire percevoir, observer la situation-problème. C'est la mise en situation qui confronte les formés à un problème concret (tactique, technique...), les sensibilise à une question (FMG, éthique, DCA...) ou une expérience (RETEX, commandement...). Le formateur pose le problème dans son ensemble, en précise les données et les limites.
2. Recherche d'une solution, comprendre le problème puis approfondir et déduire une solution en recherchant les connaissances utiles pour la construire	- Faire étudier la situation-problème par le groupe, lui faire expliquer ou juger d'après les connaissances et la perception de chacun (remue-méninges), puis identifier les causes. - Chaque groupe effectue un travail d'analyse, d'exploitation de ses connaissances, les approfondis pour produire par essais, erreurs corrections, une solution possible. Les stagiaires construisent ainsi eux-mêmes, le fond du cours. - Le formateur est alors un guide veillant si besoin à aider un groupe à progresser et évitant les erreurs grossières ou dangereuses.
3. Analyse et critique par le formateur des solutions ou principes trouvés par chaque groupe	C'est l'exploitation et la validation du travail des groupes. Le formateur vérifie, il : – fait exposer les principes ou mettre, si possible, en application les solutions proposées ; – les évalue, parfois les complète, les traduit en vocabulaires militaires... ;
4.	Le formateur conclut,

Conclusion et formulation définitive de la solution ou des principes se dégageant de l'étude.	– toujours, et en dernier lieu, il tranche sur la réponse donnée au problème posé.
---	--

Nota : sous peine de se révéler démotivante et infructueuse, cette méthode requiert un formateur confirmé et compétent dans le domaine étudié.

Une séquence de formation avec cette méthode comportera nécessairement une conclusion (synthèse générale des travaux) pour :

- ⊃ valider clairement, aux yeux de tous, la solution/réponse au problème étudié et éliminer toute approximation ou erreur.
- ⊃ l'utiliser en retour comme un contrôle de l'acquisition de l'enseignement et un moyen d'appréciation des travaux des stagiaires.

1 5 2. Cette méthode s'appuie sur la dynamique de groupe

Pour ce faire, chaque groupe (de 8 à 15 personnes au maximum), disposera, sur son initiative ou par consigne, d'un animateur. Celui-ci est chargé de mettre en œuvre et de faire respecter les trois fonctions :

- de production d'un résultat, d'une solution satisfaisante,
- de facilitation de l'expression et de la contribution de chaque membre,
- de régulation des inévitables difficultés générées par la rencontre de personnalités et de points de vue différents.

Pour remplir son rôle l'animateur pourra :

- reformuler les opinions mal exprimées afin de les rendre compréhensibles par tous ;
- faire régulièrement la synthèse des acquis pour faire avancer le travail ;
- relancer le débat sur les points qui restent à traiter.

La pratique de la dynamique de groupe contribue grandement à la formation professionnelle d'adultes inscrits dans un collectif soudé et exigeant.

1 5 3. Pour une mise en œuvre optimale de la méthode faire-chercher, il faut que :

- ⊃ les formés disposent de pré-requis rendant l'exercice possible,
- ⊃ les formés se trouvent dans une véritable situation d'expérience (situation réelle, étude de cas, ...),
- ⊃ le problème à résoudre soit issu directement de cette situation ; il doit être concret et faire appel au bon sens,
- ⊃ le problème admette en général plus d'une solution, pour ne pas se réduire à une devinette sans intérêt pédagogique, donc à une perte de temps,
- ⊃ les informations nécessaires pour répondre soient accessibles,
- ⊃ les formés soient en mesure de tester les solutions choisies pour ce problème.

1 5 4. Cette méthode possède les avantages suivants :

- ⊃ l'apprentissage de l'autonomie et du travail de groupe,
- ⊃ le choix et les essais de différentes méthodes de travail,

- ↳ le développement de l'initiative, de la créativité et de la responsabilité,
- ↳ une meilleure maîtrise des connaissances découvertes par soi-même,
- ↳ l'atteinte de l'objectif pédagogique facilité pour ceux qui s'impliquent,
- ↳ le contrôle du formateur comme expert-facilitateur.

1 5 5. Une méthode stimulante :

- en RETEX ou analyse de pratique tactique ou technique,
- pour l'étude d'événements qui se sont produits dans l'unité, le corps, la vie civile.
L'actualité permet d'impliquer facilement les participants et de dégager aisément des enseignements formateurs ;
- pour la prospective ou la pré-expérience. Dans la formation au commandement, l'induction de règles et de principes d'action généraux prépare à la pratique ultérieure ;
- la réflexion à partir d'un produit audiovisuel, d'un ouvrage, d'un article... ;
- pour l'éducation en partant d'un débat sur un thème général : le civisme, la formation morale, l'éthique...

1 5 6. Un exemple de fiche du formateur pour la méthode faire-chercher.

METHODE FAIRE-CHERCHER FICHE DU FORMATEUR	
STAGE ou FORMATION à laquelle se rapporte la formation : TITRE de la séance REFERENCE(S)	
I. PRESENTATION DU PROBLEME (à l'ensemble)	Prise en main Liaison avec la séance précédente et l'objectif de formation Sujet : présentation générale du problème, cadre et limites But de la séance (ce qu'ils vont apprendre) Intérêt (à quoi cela sert) Plan de la séance avec le découpage horaire, présenté à tous Le problème posé présenté, à la lecture de tous
II. RECHERCHE APPROFONDISSEMENT ET CHOIX D'UNE SOLUTION (par groupe)	1re partie... De quoi s'agit-il ? Pourquoi cela pose problème ? Remue-méninges, initiatives, essais, erreurs synthèse partielle... 2e partie... Que faut-il faire, chercher, comment ? Quelles connaissances faut-il approfondir ? synthèse partielle... 3e partie... Quelles sont les propositions de solutions ? synthèse partielle... Quels sont les critères d'élaboration de la réponse ? Elaboration de la solution retenue par le groupe et préparation de sa formulation/présentation
III. FORMULATION DE LA REPOSE EXPLOITATION (à l'ensemble)	Mise en application, vérification ou présentation et validation de la réponse de chaque groupe Analyse et critique par le formateur de chaque réponse ou principe exposé
IV. CONCLUSION	Réponse du formateur au problème posé Synthèse globale

(à l'ensemble)	Nouveau point de situation par rapport à l'objectif Liaison avec la séance suivante
----------------	--

1 5 7. En résumé

L'utilisation de la méthode faire-chercher demande compétence et discernement. Elle ne s'emploie pas :

- n'importe comment : suivre les quatre étapes,
- n'importe quand : une pré-sensibilisation est souhaitable afin d'obtenir l'implication des stagiaires et des travaux intéressants,
- avec n'importe quel thème. Certains sujets ne s'y prêtent pas en raison de leur sensibilité, confidentialité ou caractère réglementaire.

Cette méthode, employée régulièrement, accroît l'autonomie, l'initiative et la responsabilité de participants impliqués. Le formateur sera attentif à la rigueur de la démarche suivie par chaque groupe.

6 - LES METHODES PEDAGOGIQUES, SYNTHESE

Ces quatre méthodes pédagogiques permettent de satisfaire les besoins de formation. Correctement mises en œuvre dans le cadre d'une formation professionnelle pour adultes, avec des sections/brigades de 15 à 25 stagiaires, elles présentent une très bonne efficacité en termes d'acquisition de compétences si les stagiaires n'adoptent pas des comportements de « potaches », auquel cas, il faudrait les rappeler à leurs engagements.

Méthode	Avantages	Inconvénients
Informer	Efficace avec un public entraîné à la méthode universitaire. Diffusion d'un maximum d'information en un minimum de temps. Présente une plus value par la structuration du discours.	Demande un effort intellectuel. Peu productive avec un auditoire non entraîné qui « décrochera » rapidement. Demande un travail complémentaire pour la mémorisation.
Interroger	Dynamique et productive si chacun joue le jeu. Offre des ressources si le public a des pré-requis sur le sujet. Attrayante et « pré-machée » pour un public jeune et peu formé. Une méthode « tout terrain », ex. SN et JAPD.	Prend beaucoup de temps pour l'animation. Exige un auditoire réduit (25 élèves maxi). Lente et artificielle pour des adultes expérimentés. Demande quand même un travail supplémentaire de mémorisation.
Démontrer	Très efficace pour les savoir-faire. L'instruction est rapide et exacte. Facilement reproductible y compris en milieu international	Difficulté à gérer des niveaux hétérogènes. Demande des moyens, du temps et un ratio moniteur/stagiaire élevé.
Faire chercher	Méthode particulièrement active Favorise l'autonomie, l'initiative, et la prise de responsabilité. Révèle les personnalités. Fait émerger des leaders. Très stimulante pour le formateur motivé.	Mise en œuvre exigeante. Préparation importante. Demande un formateur expérimenté et compétent sur la question posée. Le public doit avoir des pré-requis ou y être formé (temps supplémentaire).

La formation militaire a pour but essentiel la préparation aux missions générales de défense. C'est une formation professionnelle construite sur des normes issues de lois et de règlements. Le militaire doit apprendre (formation) puis maîtriser (entraînement) des savoirs, savoir-faire et savoir-être codifiés, qu'il ignore a priori, mais qui constituent sa compétence professionnelle.

Les méthodes et techniques pédagogiques mises en œuvre au cours des apprentissages servent à faire acquérir des compétences de la façon la plus motivante et efficace possible.

Chapitre 2 - APPRENDRE A APPRENDRE

La formation n'est pas une fin en soi, elle vise des objectifs opérationnels qui sont l'acquisition de compétences opérationnelles individuelles et collectives. Le formateur a une obligation de résultat dans sa mission de formation au service de la défense de la nation. A cet effet, il doit tout mettre en œuvre pour aider les apprenants à apprendre.

L'apprentissage de la formation professionnelle militaire ne consiste pas en l'accumulation et la mémorisation de connaissances qui seront oubliées sitôt l'examen passé. Il s'agit d'acquérir et de maîtriser des compétences (savoirs, savoir-faire et savoir-être).

1 - DES DIFFICULTES POUR APPRENDRE

Les apprenants estiment rencontrer fréquemment trois difficultés.

- Souvent, ils ignorent les processus d'apprentissage et n'ont donc pas de méthode de travail.
- En raison de l'importance de la réussite aux examens, ils pensent que se former c'est ingurgiter des connaissances plutôt que d'acquérir des compétences.
- Livrés à eux mêmes après le lycée, ils ne savent pas gérer le temps de leur(s) formation(s).

L'application de méthodes simples pour gérer correctement ces trois points permet de corriger ce qui est très souvent à l'origine d'échecs qui sont intériorisés et finissent par nuire ultérieurement à la reprise d'une formation.

2 - DES SOLUTIONS POSSIBLES

Des pistes peuvent être suggérées aux apprenants afin de les aider à apprendre.

2 2 1. Les étapes du processus d'apprentissage correspondent aux trois niveaux d'acquisition du savoir :

- l'acquisition des connaissances,
- leur traitement et leur appropriation,
- leur mise en application pour résoudre des problèmes courants ou inhabituels résultants de situations nouvelles pour lesquelles il n'existe pas de schéma pouvant servir de guide.

2 2 2. On ne retient que ce qui est utile.

Il faut donc se poser les questions :

- quelles sont les informations utiles ? (Un rôle essentiel du formateur : structurer son cours à l'aide du plan de séance, dégager les points clés, les illustrer par des exemples, faire des synthèses...),
- comment les acquérir et les transformer en compétences ? (cours, références réglementaires, mémo... des mises en application nombreuses et fréquentes...),
- quel est le rôle de l'attention ? (une disposition mentale essentielle pour percevoir les choses mais dont la capacité est limitée à des cycles d'environ 20 minutes, le plan la soutient, des procédés permettent de la relancer : questions, aides pédagogiques, participation...),
- comment prendre des notes ? (à partir d'une écoute attentive, ce travail intellectuel consiste à trier, séparer l'essentiel de l'accessoire, identifier les points-clés, choisir les exemples significatifs et faire des synthèses qui seront rédigées de façon structurée et lisible...).

2 2 3. La gestion du temps.

En fait, on manque rarement de temps mais plutôt d'habileté et de discipline pour le gérer, puisqu'on trouve toujours du temps pour faire ce que l'on juge important et intéressant. La gestion du temps tourne autour de trois questions :

- que dois-je faire ? (l'objectif)
- quand et comment le faire ? (organisation et moyens)
- l'ai-je bien fait ? (l'évaluation et les leçons à en tirer)

2 2 4. Pour favoriser la mémorisation :

- Le cerveau se concentre sur les stimuli les plus frappants : mettre en avant l'information importante : souligner, surligner, faire des fiches, écrire, répéter à voix haute ;
- L'attention est maintenue lorsque les stimuli sont signifiants : donner du sens à l'information, prendre des exemples, poser des questions aux autres ;
- L'attention a des capacités limitées : structurer ce qui doit être appris ; faire des synthèses et les exposer.

On a bien compris une notion quand on est capable de l'expliquer correctement à quelqu'un d'autre.

Chapitre 3 - L'EVALUATION DE LA FORMATION

Evaluer une formation, c'est porter un jugement sur sa valeur en s'appuyant sur des critères, des indicateurs établis à cet effet et dont la pertinence est reconnue.

L'évaluation concerne chaque partie prenante : le stagiaire, le formateur, le programme et l'organisme de formation. Nous ne présentons ici que l'évaluation des stagiaires.

1 - L'EVALUATION

Evaluer, c'est :

- ↳ mesurer des écarts entre le point de départ et l'objectif,
- ↳ établir un bilan,
- ↳ situer le stagiaire en valeur relative à l'intérieur de son groupe (brigade, division).

L'évaluation peut se faire sur quatre plans :

- ↳ L'évaluation diagnostic
- ↳ L'évaluation formative
- ↳ L'évaluation sommative
- ↳ L'évaluation normative

3 1 2. L'évaluation diagnostic

C'est un constat initial qui établit le niveau de départ des stagiaires et permet de savoir s'ils disposent des « prérequis » nécessaires pour suivre la formation envisagée. Si ce n'est pas le cas, l'exclusion ou une remise à niveau sera nécessaire.

3 1 3. L'évaluation formative

Elle a lieu en cours de formation. Elle permet au formateur de savoir si les objectifs intermédiaires sont atteints et de connaître les difficultés rencontrées par les stagiaires en les situant par rapport aux objectifs fixés au départ.

3 1 4. L'évaluation sommative

Elle classe ou sélectionne les stagiaires par rapport aux objectifs fixés. Elle permet d'établir un bilan des acquis depuis le niveau initial et/ou éventuellement ce qui reste à travailler pour atteindre les objectifs fixés.

3 1 5. L'évaluation normative

Situe les stagiaires par rapport à la norme de référence qui est le « stagiaire type, capable de tenir immédiatement les fonctions pour lesquelles il a été formé ».

2 - LES DIFFERENTS TYPES D'EVALUATION

Type	Caractéristique
Oral	Pendant le cours et à chaque occasion lors des mises en situation
Ecrit	Questionnaire à réponse libre (QRL)
	Questionnaire à choix multiples (QCM), à éviter
Tests d'application à privilégier	Exécution d'un geste
	Application d'une technique
	Mise en œuvre d'un matériel
Mise en situation comportementale à privilégier	La fiche doit être élaborée avec un grand nombre de facteurs pertinents par rapports à l'objectif

Attention le QCM très répandu, en raison des facilités qu'il offre aux formateurs comme aux apprenants, rend médiocrement compte d'un niveau de connaissances et encore moins d'un niveau de compétence. La sanction d'une formation professionnelle s'effectue avant tout par la mise en application/situation des stagiaires.

L'évaluation fait partie de la formation. Elle constitue un point de repère indispensable pour le formateur comme pour le stagiaire.

Tout comme les objectifs de formation qui doivent être annoncés dès le départ aux stagiaires, les échéances et modalités d'évaluation seront précisées d'entrée (Dans les grandes lignes uniquement. L'effet de surprise qui permet notamment d'évaluer la capacité de réaction d'un stagiaire doit rester la règle au sein d'une épreuve de mise en situation ou d'un atelier par exemple).

L'action pédagogique se conduit en mettant ces techniques en application. Celles-ci doivent être parfaitement maîtrisées par les formateurs. Pour faciliter l'enseignement et aider les formés à apprendre, des outils existent, que le formateur doit connaître et savoir mettre en œuvre.

section III - LES OUTILS DU FORMATEUR

BUT RECHERCHÉ ET DONNÉES ESSENTIELLES	Préciser l'usage des techniques et des outils du formateur : – au plan de l'emploi, pour que le futur formateur ait une idée juste de leur place dans l'enseignement ; au plan pratique, pour en faciliter la mise en oeuvre.
DOCUMENTATION	TTA 193 Manuel de pédagogie militaire
CONSEILS POUR ABORDER L'ÉTUDE	Le formateur doit connaître les techniques et outils qui facilitent l'exercice de son métier (ceux qui l'aident à instruire comme ceux qui aident le formé à apprendre) et maîtriser leur mise en œuvre. Cela relève de sa compétence dans l'emploi et fait partie de sa formation continue.

Chapitre 1 - LA PRÉPARATION ET LA CONDUITE D'UNE SÉANCE DE FORMATION

Le métier de formateur ne s'improvise pas, il s'apprend puis s'exerce avant de produire des enseignements de sa pratique. Il requiert du travail, une mise en application et des expériences. Pour démarrer dans cet art difficile, il est fortement préconisé au jeune formateur de s'appuyer solidement sur les cadres établis par des formateurs expérimentés.

RAPPEL SUR LA PREPARATION PEDAGOGIQUE

Elle est synthétisée dans ces dix conseils au formateur :

1. connaître parfaitement le public à former (atouts, faiblesses, attentes, motivations) ;
2. concevoir et faire évoluer des actions de formation adaptées aux formés ;
3. gérer (individuellement) la progression des apprentissages (méthodes et techniques) ;
4. impliquer les stagiaires dans leur apprentissage, les mettre en situation et les responsabiliser ;
5. gérer le temps masqué (aider à organiser la vie du groupe, exiger un travail personnel) ;
6. valoriser la réussite : notation continue, bilans intermédiaires ;
7. savoir analyser sa pratique professionnelle, la comparer avec celle d'autres formateurs ;
8. utiliser les techniques (TIC) qui facilitent la formation ;
9. regarder ce qui se fait ailleurs, faire preuve d'imagination, se perfectionner et oser changer ;
10. avoir une communication efficace et cultiver un relationnel généreux et confiant.

Les moyens à la disposition du formateur présentés ici relèvent de deux catégories :

- les techniques,
- les outils, en particulier les aides pédagogiques.

1 - LA PREPARATION D'UNE SEANCE

Elle doit retenir toute l'attention du formateur. Elle comprend cinq étapes :

Etapes	Questions à traiter
1. Définir l'objectif	– Que savent-ils déjà ? – Que doivent-ils savoir ?
2. Vérifier ses connaissances	- Que sais-je sur le sujet ? - Comment l'ai-je appris ?
3. Déterminer les points clefs	- Quelles sont, où se trouvent les difficultés ?
4. Établir un plan pédagogique	Quelles étapes successives faut-il parcourir ? Quelles méthodes et techniques mettre en œuvre ?
5. S'occuper des dispositions matérielles	Où, quand, comment, avec quoi ? Reconnaître les lieux d'instruction. Rassembler les moyens. Répéter tout ou partie de la séance. Vérifier la mise en place des moyens avant la séance

2 - LA STRUCTURE D'UNE SEANCE

<u>ÉTAPES</u>	<u>CONTENU</u>
I. Introduction	Prise en main = mise dans l'ambiance du cours Faire une liaison avec la séance précédente et l'objectif de formation = questions et point de situation Indiquer le titre de la séance = clairement Indiquer le but de la séance = motivation, à l'issue vous saurez... Indiquer l'intérêt du sujet = cela vous servira à... Indiquer comment le but sera atteint = plan de la séance
II. Développement	Lister les différentes étapes et marquer les points clés. Expliquer ce que vous allez dire, allez faire, ferez faire
Application	Mise en application par tous les élèves
Contrôle	Surveillance de l'application Faire identifier les erreurs par les élèves. Assurer une exploitation pédagogique (1) pour favoriser un apprentissage correct. Vérifier le niveau atteint
III. Critique et conclusion	Synthèse de la séance ; bilan des acquis - résumer les points clés ; - répondre aux questions ; - indiquer le titre de la séance suivante dans la progression.
(1) Effectuer avec les élèves un travail sur les erreurs commises pour en déterminer la cause puis adapter l'instruction afin de les faire disparaître.	

3 - LA CRITIQUE D'UNE SEANCE DE FORMATION

1 3 1. Définition

La critique est l'expression du jugement porté par le formateur sur l'action qui vient d'être vécue par les élèves.

Ce jugement est la synthèse des observations faites par le chef, mais aussi par les contrôleurs et les exécutants. Ces remarques s'appuient sur l'expérience du formateur.

1 3 2. But de la critique

Faire prendre conscience aux exécutants de ce qui est bon ou mauvais en vue d'améliorer la qualité de leur action.

1 3 3. Moment de la critique

La critique est effectuée :

- soit dès la fin d'une phase, si le déroulement de la séance le permet (éviter de hacher la séance par des critiques répétées) ;
- soit à la fin de la séance.

1 3 4. Principes à respecter pour la conduite d'une critique

Critiquer par niveau (les exécutants d'abord, puis à part les chefs...) afin :

- de ne pas diminuer l'autorité des chefs ;
- d'adapter la critique au niveau requis.

Être concret.

Faire appel à la participation : une erreur reconnue par l'exécutant et ses pairs sera plus facilement corrigée.

Etre constructif : ne pas blesser mais insister sur les conséquences probables de l'erreur commise.

1 3 5. Critique et conclusion

La critique n'est pas la conclusion, elle la précède :

- la critique est un jugement sur l'action menée par les exécutants ;
- la conclusion est un rappel des points importants traités au cours de la séance et une ouverture sur la séance suivante.

4 - LA CONCEPTION D'UN CAS CONCRET DE FORMATION

(voir aussi, en ligne, le Guide du rédacteur de cas concret du CoFAT)

L'étude de cas est particulièrement riche d'effets pédagogiques pour la formation. Mise en œuvre dans le cadre de la méthode faire-chercher, elle requiert, rappelons-le, une bonne maîtrise de la technique et du sujet par le formateur.

1 4 1. Quelques points importants pour rédiger un cas concret :

- pour qui ? Population ciblée : niveau de formation, objectif, emploi ;
- dans quel but ? Educatif : cela peut arriver ; cela est arrivé ; effet à produire : réflexion, modélisation, élément de comparaison, références ;
- comment ? Conditions dans lesquelles l'étude de cas aura lieu,
 - o déterminer le cadre de l'action : espace, temps,
 - o définir la durée,
 - o lister les points clés, les points de passage obligés, les notions à acquérir après réflexion,
 - o établir le scénario en fonction de l'objectif, il ne faut donc retenir que ce qui est strictement nécessaire et utile au but ; éviter les éléments susceptibles d'égarer, de provoquer des discussions stériles,
 - o déterminer la méthode d'exploitation du cas : faire-chercher, réunion discussion, les étapes à suivre, la conclusion à lui donner,
 - o choisir le support le mieux adapté : caisse à sable, maquette, jeu de rôles, papier, bureautique, vidéo, simulation...

Grâce à l'étude de cas, les stagiaires prennent concrètement la mesure de situations problèmes auxquelles ils seront confrontés pendant l'exercice de leur métier, mais qui sont difficilement reproductibles en école.

Chapitre 2 - LES TECHNIQUES D'ANIMATION D'UNE SEANCE DE FORMATION

Le formateur est un médiateur entre un contenu de formation à faire acquérir et des apprenants qui veulent s'approprier de nouvelles compétences. Si on met l'un en face des autres, c'est que l'on attend de cette rencontre entre ces trois parties une mise en relation qui permette la réalisation de l'effet escompté de formation. On a traité supra de la situation pédagogique, des méthodes à mettre en œuvre, il reste à aborder les techniques d'animation qui contribuent au fonctionnement fructueux de l'ensemble.

1 - LA REFORMULATION

Lorsqu'un stagiaire s'est exprimé de manière confuse. Il s'agit de redire de façon plus concise et plus explicite avec son accord sur le sens.

L'objectif est de recentrer la question ; de provoquer des interactions ; de valoriser celui qui s'exprime ; de prouver que le formateur sait écouter et comprendre ; d'amener le groupe à écouter et réfléchir.

2 - LE JEU DES QUESTIONS

Les questions font vivre l'expression de chaque stagiaire et du groupe. De ce fait, elles s'emploient selon des règles d'opportunité et de pertinence.

2 2 1. Les différents types de questions

QUESTIONS	A QUOI SERVENT-ELLES ?	COMMENT LES POSER ?
Ouverte	<ul style="list-style-type: none">- faire parler- obtenir une réponse développée- (re)lancer une discussion- (attention aux digressions et échappatoires)	<ul style="list-style-type: none">- que, quel, qu'est-ce que ?- comment, pourquoi, de quelle manière ?- racontez-moi, expliquez-moi ?
Fermée	<ul style="list-style-type: none">- vérifier- réponse brève : oui ou non- faire adhérer- faire progresser- utiliser pour les synthèses	<ul style="list-style-type: none">- qui, quand, où, combien ... ?- est-ce que et toute question commençant par un verbe
Miroir	<ul style="list-style-type: none">- faire préciser, développer- dédramatiser- approfondir- faciliter les associations- inciter à être factuel	<ul style="list-style-type: none">- répéter la fin de la phrase ou le dernier mot prononcé par le stagiaire, avec une intonation interrogative
Relais	<ul style="list-style-type: none">- inciter à être factuel- impliquer	<ul style="list-style-type: none">- c'est-à-dire, par exemple ?- en quoi ... ?- plus précisément ?- qu'entendez-vous par ... ?
Elucidation	<ul style="list-style-type: none">- convaincre- amener l'autre à soi- vérifier- obtenir une réponse brève	<ul style="list-style-type: none">- <u>question + réponse</u> : « pourquoi le trouvez-vous inadapté ? »- parce que vous ne le comprenez pas ?- préférez-vous X ou Y ?- <u>question interro-négative</u> : ne pensez-vous pas que, pour progresser, il faut y aller par étapes ?- affirmation avec intonation interrogative : on marche comme ça ?
Test	<ul style="list-style-type: none">- mettre à l'épreuve	<ul style="list-style-type: none">- supposer une chose pour savoir le vrai : dans votre régiment, vous n'utilisez pas le logiciel X, non ?

3 - LES SILENCES

Ce sont des pauses, qui lorsqu'elles sont courtes, ramènent l'attention de l'auditoire vers le formateur à un moment important du cours. Plus longues, elles mettent mal à l'aise et peuvent déclencher des réactions de survie, le groupe devient bavard par peur inconsciente, ou d'hostilité. A employer avec précaution en s'appuyant sur l'expérience.

4 - LES SYNTHES

Extrêmement utiles, elles sont pourtant souvent négligées. Elles sont nécessaires pour aider les stagiaires à apprendre. Elles les aident à se positionner entre point de départ et objectif ; à structurer les connaissances acquises. Collectivement, elles donnent des éclaircissements sur la progression du groupe et lui permettent de poursuivre en mesurant les progrès accomplis. Formulées oralement ou par écrit, elles constituent un excellent éducatif.

Chapitre 3 - LES AIDES PEDAGOGIQUES

Les technologies de l'information et de la communication (TIC) facilitent le travail du formateur, augmentent le nombre et la qualité de ses outils, notamment les aides pédagogiques. Cependant, une dérive vers le tout audiovisuel pourrait faire perdre de vue les objectifs pédagogiques et affaiblir en qualité et quantité les contenus de formation. De plus ces techniques, si elles rendent les séances plus attrayantes, ne remplacent pas le nécessaire travail d'appropriation de l'apprenant. Cela nécessite donc une étude particulière.

On distingue parmi les aides pédagogiques :

- les monographies d'emploi (règlements, notices...) ;
- les aides « classiques » ;
- les outils issus des TIC.

1 - LES MONOGRAPHIES D'EMPLOI

Les monographies d'emploi aident le formateur à répondre à la question « Quoi instruire ? ». Elles lui permettent d'enseigner ce qui est NÉCESSAIRE et SUFFISANT dans le cadre d'une action de formation donnée.

Leur utilisation favorise une *instruction* à caractère essentiellement *pratique*.

Conçues à partir de l'étude de la FONCTION A TENIR, elles répertorient les savoirs, savoir-faire et éventuellement les savoir-être à acquérir. Le formateur y puise la matière de sa séance. Elles doivent être adaptées régulièrement aux nouveaux procédés, techniques ou matériels.

2 - LES AIDES « CLASSIQUES »

Elles sont conçues pour aider le formateur à mieux faire passer son enseignement et l'apprenant à apprendre. Elles sont construites pour :

- faire varier les formes d'attention sollicitées chez les élèves ;
- rendre plus accessibles aux sens des mécanismes compliqués, ou plus intelligibles des notions abstraites ;
- gagner du temps sur les descriptions ;
- instruire beaucoup d'élèves à la fois ;
- permettre la manipulation sans risques de matériels dangereux, encombrants ou fragiles ;
- résoudre d'autres problèmes (comme standardiser les conditions d'enseignement).

Cette énumération montre qu'une grande variété d'aides est possible. Puis l'audiovisuel s'est progressivement inséré dans le paysage de la salle de cours en répondant à des attentes des formateurs comme des formés qui apprécient les produits audiovisuels de leur temps.

Cependant, le formateur doit bien garder en vue les objectifs pédagogiques afin de choisir les aides justement utiles et celles que l'on appelle classiques le sont encore souvent.

3 2 1. Classification

Pour les classer, on distingue entre les aides progressives et les aides achevées :

- une aide progressive est celle que le formateur construit progressivement au cours de sa séance ;
- une aide achevée est celle que le formateur doit utiliser comme elle est, sans pouvoir la modifier ou la présenter progressivement.

3 2 2. On obtient le tableau suivant :

NATURE	PROGRESSIVES	ACHEVÉES
VISUELLES	Tableaux noir, vert, blanc Tableau de papier Tableau magnétique	Planches Documents imprimés Photos Figuratifs, maquettes Modèles agrandis ou réduits
VISUELLES ET MANUELLES	Caisse à sable Maquettes ouvertes (coupes) Mécanismes	Matériel lui-même Matériel inerte Matériel coupé Modèles agrandis ou réduits

3 - LES QUALITES D'UNE AIDE PEDAGOGIQUE

Une aide pédagogique doit d'abord répondre à un besoin et produire un effet ; ensuite, elle doit posséder plusieurs qualités propres pour la réalisation de l'effet recherché et sa mise en œuvre.

Elle doit être :

- claire et simple pour être comprise ;
- attrayante pour faciliter l'attention ;
- exacte pour ne pas enseigner d'erreurs ;
- maniable pour ne pas distraire par sa mise en œuvre ;
- robuste pour servir durablement.

Elle doit surtout être bien employée, c'est-à-dire de façon ADAPTÉE et OPPORTUNE.

- *Adaptée* au niveau des élèves pour être immédiatement comprise ; correspondre au sujet ; tout le groupe doit pouvoir en profiter (visibilité, accessibilité).

Opportune, elle répond à un besoin pédagogique précis, est présentée au moment nécessaire et disparaît avant de devenir une source de distraction.

4 - L'UTILISATION D'UNE AIDE PEDAGOGIQUE

L'aide pédagogique doit être préparée avant la séance (le formateur la met en place, vérifie son fonctionnement et répète sa mise en oeuvre), et présentée aux apprenants lorsqu'elle devient nécessaire.

Préparation : pour éviter les pertes de temps et l'incident comique, la mise au point de l'aide se fait avant la séance. Elle est testée avec des yeux d'élève pour mesurer l'effet produit.

Présentation : l'aide apparaît quand le formateur en a besoin ; il la dévoile et fait comprendre à quoi elle correspond. Une aide est toujours une représentation du réel selon certaines conventions (échelle, couleurs, symboles, etc.), qui doivent être expliquées aux élèves afin qu'ils puissent raisonner et agir de façon pertinente en se servant du figuratif.

L'aide en attirant l'attention des élèves, les détourne des explications du formateur. Celui ne doit pas parler inutilement pendant que l'aide est sollicitée.

Quand il n'en a plus besoin, le formateur la masque et ramène l'attention des stagiaires à lui en reprenant la parole.

3 4 1. Quelques conseils

Le formateur doit se mettre à droite du tableau afin de pouvoir se relire et commenter.

Écrire au tableau fait tourner le dos à la classe ; donc le faire brièvement.

Il faut écrire lisiblement en faisant de grandes lettres et en usant d'une couleur contrastée.

S'écarter du tableau après avoir écrit.

Les planches doivent être vues par tous : veiller à leur exposition. Elles doivent être rigoureusement conformes au contenu exposé.

Autour de la caisse à sable les jeunes élèves sont facilement distraits. Il faut donc éviter les longs discours : c'est un outil de mise en situation.

Les matériels inertes ou découpés ont une vocation précise : montrer un état ; on perd beaucoup à vouloir leur en faire jouer d'autres.

Avec le matériel réel, ne pas oublier que la SÉCURITÉ est le premier des points-clés.

5 - L'INFORMATIQUE ET LA FORMATION

Les moyens de bureautique facilitent la préparation des séances et leur conduite grâce, notamment, à un ordinateur et un vidéoprojecteur.

3 5 1. La bureautique

La connaissance, si ce n'est la maîtrise, des logiciels de traitement de texte, de calcul ou de présentation visuelle s'est généralisée. Elle facilite grandement plusieurs actes de la formation pour le formateur comme pour les formés.

3 5 2. La présentation assistée par ordinateur

Un logiciel de PREAO (ex. PowerPoint) améliore grandement la qualité d'un cours en salle à condition de respecter quelques règles simples. La conception des diapositives s'appuie sur les mêmes principes pédagogiques que la création des transparents pour rétroprojecteur.

Un logiciel de présentation peut diffuser du texte, de l'image, de la vidéo et du son. Cette aide pédagogique peut être achevée ou progressive, son effet peut être accru par l'animation des informations. La formation sur ce type de logiciel est assez rapide (quelques heures) mais nécessaire car elle fait gagner beaucoup de temps, ensuite, au formateur.

L'apprentissage complémentaire de l'utilisation d'un scanner, d'une imprimante, de l'enregistrement d'un son ou d'une image est fortement recommandé.

3 5 3. L'enseignement Assisté par Ordinateur (EAO)

De nombreux cours ont été réalisés sous EAO pour être suivis de manière interactive sur un ordinateur avec des exercices et des tests.

Réalisés par des spécialistes, ils sont d'une grande qualité et accessibles sans formation particulière.

Le formateur peut :

- les utiliser comme support de cours en projetant les écrans jugés utiles à titre de démonstration ou de support à des questions ;
- animer une séance où le stagiaire utilise le didacticiel à son propre rythme. Dans ce cas, le formateur assiste les élèves en difficulté, répond aux questions, effectue des synthèses ;
- établir un plan de formation à base de didacticiels pour un personnel particulier de façon à remédier à ses lacunes (formation individualisée) par rapport aux autres stagiaires.

Les didacticiels facilitent le travail du formateur à condition que celui-ci les connaisse bien.

3 5 4. L'enseignement à distance (EAD)

Pour la formation, c'est une rupture de l'unité de temps et de lieu. Avec l'appui des TIC, un programme de formation est dispensée sous bureautique avec un formateur-tuteur délocalisé. Cette technique requiert des stagiaires capables d'autonomie, d'organisation et de discipline. Elle se prête davantage à la formation continue d'apprenants disposant de solides pré-requis.

3 5 5. La simulation

Qu'elle soit technique (conduite, pilotage, tir, procédures, dépannage...) ou tactique, c'est un moyen qui requiert des formateurs spécialisés.

La simulation est un moyen pédagogique très performant car fidèle à la représentation du système ou de la situation de travail. Son emploi optimum dépend de la compétence rigoureuse du formateur, et de la préparation correcte du formé, avant sa mise en œuvre.

3 5 6. Les logiciels de communication à distance

Les réseaux comme Internet ou des applications privatives comme Intraterre se sont généralisés. Ils permettent à beaucoup d'échanger messages et documents, de consulter des données, de participer à des forums et de recevoir ou d'émettre une formation à distance, de participer à des simulations....

Après une initiation encadrée, l'utilisation de ces systèmes peut devenir une pratique courante à partir de postes isolés ou de salles dédiées.

Les potentialités des TIC dans le domaine de la formation (EAO et EAD) restent à développer. Elles sont riches de perspectives, en particulier pour la formation continue ou des formations courtes et théoriques. Cependant, elles ont un coût d'entrée en termes de motivation et de persévérance dans l'apprentissage.

6 - LA BUREAUTIQUE ET L'AUDIOVISUEL DANS LA FORMATION

Les techniques de l'information et de la communication (TIC) se sont rapidement imposées aux formateurs et aux formés en raison de leur puissance, de leur impact, de leur facilité et de leur souplesse d'emploi. Le public jeune en particulier, souvent familiarisé très tôt avec ces techniques, est capable de saisir beaucoup d'informations dans un environnement saturé et dispose d'une bonne résistance à la fatigue visuelle.

Les domaines d'action privilégiés sont l'information, la communication et l'instruction du personnel.

La maîtrise de la mise en oeuvre des TIC, la connaissance de leurs possibilités et de leurs limites d'emploi associée à une conscience claire des principes du métier de formateur sont les conditions indispensables à l'exercice d'une pédagogie modernisée et efficace.

Les TIC favorisent certes l'intérêt et la motivation des individus et des groupes, mais leur emploi est un moyen et non une fin. Le rôle de médiateur joué par le formateur et le travail d'appropriation de l'enseignement par les élèves/stagiaires restent au cœur de la formation. La généralisation des formats numériques (CD-ROM, DVD...), s'accompagne d'une évolution des contenus qui accroît la pertinence de l'audiovisuel en tant que support pédagogique.

3 6 1. Intérêt pédagogique

Outil pédagogique mis en oeuvre par l'instructeur, l'audiovisuel présente à l'élève une image de la réalité qui lui est enseignée. Il permet de montrer :

- des matériels que l'on ne peut pas présenter pendant le cours ;
- des lieux, des paysages, des objets de toute nature ;
- des actions qui ont valeur d'exemple ;
- des situations non reproductibles in situ.

Par le recueil et la conservation du récit d'expériences vécues, il permet de transmettre des témoignages exemplaires.

Les images de synthèse permettent d'illustrer des événements impossibles à filmer :

- le fonctionnement de n'importe quel type de matériel ;
- l'illustration analytique d'événements non visibles ;
- la représentation dynamique d'événements inaccessibles à l'observation.

La dimension interactive donnée par l'informatique confère une nouvelle dimension à la formation, en augmentant la participation et l'implication de l'élève/stagiaire.

3 6 2. Les avantages attendus

L'expérience acquise par l'armée de terre dans le domaine de l'image a démontré l'efficacité de ce support pédagogique qui permet :

- d'accélérer le processus de mémorisation et de faciliter ainsi l'acquisition des connaissances ;
- de réduire les temps d'apprentissage, de révision et de contrôle ;
- d'informer ou de former plus de personnel en un temps moindre et de diminuer le nombre des instructeurs ;
- d'optimiser la formation au commandement et à l'expression orale (étude de cas, autoscopies, retransmission de réunions ou de critiques d'exercice, etc.) ;
- de stimuler l'esprit de création des utilisateurs au profit de la pédagogie ;
- de favoriser l'accès au savoir par des prêts et échanges de supports d'instruction ou d'information.

Par ailleurs, le recours aux techniques de l'image permet d'économiser sur les mises en place de matériels et sur les déplacements.

Enfin, l'interactivité renforce l'impact de l'audiovisuel traditionnel et diversifie ses champs d'action, en mettant à la disposition de l'instructeur un support de cours modulable en fonction du sujet ou du public.

7 - L'EMPLOI DES SUPPORTS D'AIDES PEDAGOGIQUES

Pour éviter que la monotonie s'installe, le formateur veillera à alterner les aides pédagogiques et les sens sollicités. La présence humaine du formateur doit se faire sentir tout au long du cours.

C'est pourquoi le formateur se ménagera, dès la conception de la présentation, des plages pendant lesquelles l'écran « mis au noir », il redeviendra le centre d'intérêt de la classe.

3 7 1. Le rétroprojecteur.

Est un support toujours utile mais dont l'usage décline. Son faible coût, sa capacité de projection « tout terrain », des transparents facilement réalisés sous bureautique en font un outil très adapté à la formation en milieu militaire.

Sur le plan pédagogique, le rétroprojecteur est un moyen de renforcement du contenu dispensé par le formateur. Il ne doit donc pas être utilisé en permanence. Une moyenne de 10 à 20 transparents par séance est raisonnable suivant le formateur, le sujet, les stagiaires et l'environnement.

Dans la pratique, il doit être éteint entre deux transparents, et l'instructeur doit s'attacher à diversifier ses supports en cours de séance.

Sur le plan technique, le rétroprojecteur ne doit pas être déplacé lorsque la lampe est chaude et celle-ci manipulée avec un chiffon pour conserver sa propreté.

3 7 2. Le vidéoprojecteur.

Permet (avec un ensemble de sonorisation) de projeter des produits audiovisuels comme des présentations bureautiques.

La présentation sous bureautique (type PowerPoint), suit les mêmes règles d'emploi que les transparents.

La vidéoprojection permet de mixer, rapidement et facilement, de la sensibilisation, de l'information et de la formation. La limite ici sera définie par les capacités d'attention et d'assimilation des stagiaires.

Là aussi le nombre de diapositives projetées dépend du formateur, du sujet, des stagiaires et de l'environnement.

Sur le plan technique, il convient de respecter strictement les procédures de mise en œuvre des appareils pour économiser les lampes, pièces coûteuses et fragiles et en particulier de laisser fonctionner le refroidissement après utilisation.

8 - LE RECAPITULATIF DES AIDES PEDAGOGIQUES

Les outils pédagogiques aident le formateur à enseigner et le stagiaire à apprendre.

LES OUTILS DU FORMATEUR	METHODES PEDAGOGIQUES	AVANTAGES	CONTRAINTES
Caisse à sable ou maquettes	Faire-chercher	Proche de la réalité Facile d'emploi	Nombre d'élèves Pré-requis élève Préparation du formateur
Les tableaux (de tous types)	Toutes	Evolutif et progressif	Ecrire lisiblement
Les transparents (Rétro-projecteur)	Toutes	Simple Souple d'emploi	Préparation du transparent Pièce sombre
Les présentations (Vidéo-projecteur)	Toutes	Simple Souple d'emploi	Préparation de la présentation Pièce sombre
E. A. O.	Faire-chercher	Adapté au rythme de chacun	Equipe ment adapté Contact avec un formateur
Simulation	Faire-chercher	Proche de la réalité	Fatigue rapide Poses répétées
RETEX-analyse de pratique	Faire-chercher	Concret Mise en situation Réflexion Enseignements utiles	Préparation du formateur Travail en groupe
E. A. D.	Faire-chercher	Souple d'emploi Interactivité Variété	Réactivité du tuteur
Audiovisuel	Toutes	<ul style="list-style-type: none">- Support attrayant- Réalisme	Risque de rupture de l'attention
Le formateur doit savoir mettre en œuvre les outils et résoudre les incidents courants.			

9 - LA CONCEPTION D'UNE AIDE VISUELLE

Le formateur doit maîtriser la réalisation d'aides visuelles efficaces.

3 9 1. La réalisation d'un support visuel pour un cours doit respecter trois étapes :

- ↳ la définition du message à transmettre
- ↳ le dessin d'un projet
- ↳ la réalisation

3 9 2. Les règles de composition

Elles sont valables pour tout support : tableau blanc, transparent, diapositives sous bureautique PowerPoint, affiche, document papier.

Les trois principes à mettre en oeuvre :

- la clarté (saisir immédiatement l'essentiel),
- la simplicité (facile à exprimer et à réaliser)
- la lisibilité (un support facile à lire).

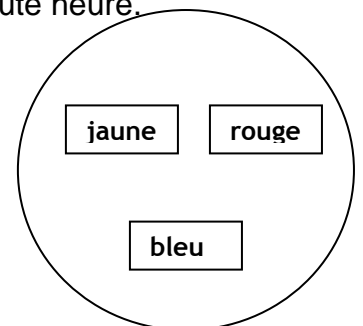
3 9 3. La composition du support :

- Une seule idée par planche ou diapo. Si on utilise une image, un texte doit en fixer le sens pour éviter la confusion.
- Ecrire un texte concis de quelques lignes.
- Faire des phrases courtes d'une ligne.
- Employer des couleurs lisibles partout dans la salle et à toute heure.

3 9 4. L'efficacité des couleurs :

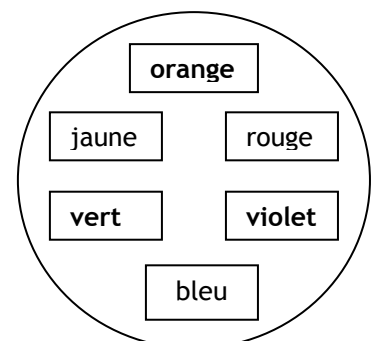
Les couleurs primaires.

Dessiner au tableau le cercle chromatique :



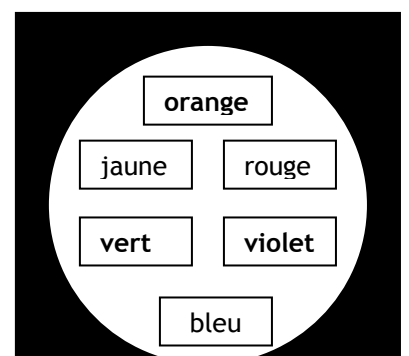
Les couleurs complémentaires.

Poursuivre au tableau le dessin du Cercle chromatique :



Les couleurs froides et les couleurs chaudes :

- Couleurs chaudes : fond
- Couleurs froides : texte



3 9 5. Les effets produits par les couleurs :

Quelles sont celles à utiliser en formation et celles à éviter et pourquoi ?

- Les couleurs chaudes éveillent et maintiennent l'attention (ex. lieux de spectacle : cirque, cinéma, théâtre) → à employer pour les fonds en ton clair.
- Les couleurs froides facilitent le repos, voire l'assoupissement (ex. hôpital, verdure d'un parc ou d'une forêt, bleu d'un lac ou d'un paysage de neige ou de glace) → employer pour le texte l'une des quatre couleurs foncées : bleu nuit, brun, rouge, vert foncé.

Les effets psychologiques des couleurs (à moduler suivant les cultures) :

- Blanc : pureté, couleur fatigante si elle est employée seule.
- Noir : dignité, repos, couleur déprimante si elle est employée seule.
- Rouge : existante, violente. Augmente la tension et les réactions émotionnelles ; signal de danger, d'élément négatif.
- Bleu : couleur calmante, apaisante. Le bleu a des effets modérateurs, conservateurs, la couleur préférée des femmes.
- Vert : couleur tonifiante, optimiste, incite au travail, excite l'intellect. Cette couleur a un effet dépressif si elle est employée seule.
- Jaune : couleur gaie, stimulante, invite à l'action, à l'effort. Signal de danger : visibilité.
- Orange : couleur excitante, euphorisante, sociable. Stimule l'émotivité, le tonus. Signal danger : chaleur.
- Violet : couleur soporifique, mélancolique. Provoque la tristesse, favorable aux nerveux.

3 9 6. De l'efficacité du texte selon sa position sur le support.

Qu'elle est l'orientation la plus efficace pour lire un document ?

Une bonne image est orientée en paysage (ex. panneaux d'affichage urbain) car elle obéit à la vision normale, dite panoramique. Seules les revues, orientées en portrait, font exception à cette règle.

Les emplacements à privilégier pour la mémorisation du texte.

- Tracer au tableau les zones possibles et préciser leur degré d'efficacité.

- Les éléments de l'image se lisent les uns après les autres, de la gauche vers la droite et de haut en bas. Ce sens de lecture est valable pour toute l'humanité quelles que soient les civilisations et cultures.

80 %

50 %

30 %

10 %

80 %

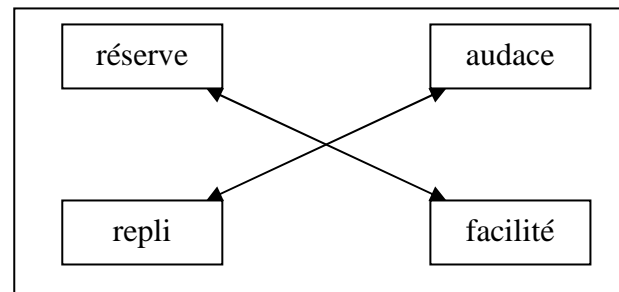
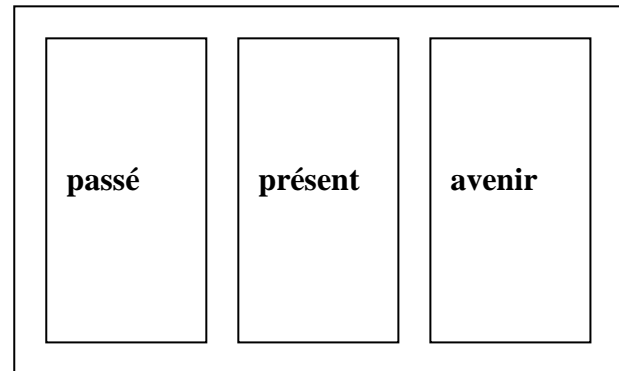
3 9 7. La signification des éléments selon l'orientation donnée au regard

⇒ Il s'agit du regard des personnages contenus dans l'image autant que du regard de l'observateur.

- L'observation de l'image de gauche vers la droite permet un découpage horizontal en trois zones temporelles.

- Par conséquent un personnage regardant à gauche procurera toujours un sentiment passéiste alors que s'il regarde à droite il donnera une impression beaucoup plus positive.

Cette orientation est appuyée par des axes de force dont la signification est très précise :



10 - LA REALISATION D'UN PRODUIT AUDIOVISUEL

C'est une opération stimulante, longue et onéreuse dont la réussite repose sur l'implication de l'équipe tripartite chargée de la conduire.

Cette équipe est composée de trois groupes de personnes :

- les demandeurs, spécialistes du domaine considéré, parmi lesquels est désigné le chef de projet,
- un concepteur audiovisuel,
- l'équipe technique, qui possède les savoir-faire de réalisation.

Le chef de projet, (ex-conseiller militaire de réalisation, CMR) occupe la place principale dans la conduite du projet audiovisuel. Son rôle est double : il est à la fois l'expert du domaine traité et le représentant du commanditaire. Comme expert, il doit participer activement à toutes les étapes de la production.

Lors de la conception, il participe à la mise au point de la fiche d'intention qui définit les objectifs à atteindre, il rédige le synopsis (document de base, très court qui est à la fois l'énoncé de l'idée maîtresse de la production et la description de l'angle d'approche du sujet), et approuve le scénario qui lui est proposé par le producteur. Représentant du commanditaire, il est le garant de l'esprit de la production et est capable à tout moment de replacer le projet dans son environnement pédagogique.

Pendant la phase de préparation, le chef de projet est responsable de l'ensemble des dispositions matérielles nécessaires au tournage. Il établit le calendrier des prises de vues en accord avec le réalisateur et selon ses conseils techniques. Il rend compte au commanditaire de toute modification par rapport au scénario.

Pendant les phases de production, de tournage et de montage, le chef de projet est présent et contrôle de manière rigoureuse la conformité du produit à la commande. Il assure l'interface entre l'équipe technique et la troupe de manœuvre, il sensibilise les unités engagées aux exigences du tournage, et le réalisateur aux contraintes proprement militaires. Il s'assure de la présence du personnel et des matériels demandés. Il veille à ce que les scènes tournées soient conformes dans tous les domaines (tenues, attitudes, équipement, doctrine d'emploi etc.) aux règlements en vigueur. Il est garant au nom du commanditaire, de l'exactitude du contenu du document audiovisuel, et il est habilité à valider les éventuelles variantes. Il assiste impérativement au montage de la production et préside la séance d'approbation.

Le chef de projet forme avec le concepteur de la production un binôme indissociable, le premier apportant sa connaissance du sujet traité, le second maîtrisant le langage de l'image qui sert de vecteur au message. Pendant la phase de conception, le chef de l'équipe technique est garant de la faisabilité pratique des options techniques qui seront retenues.

